



El rol de TI para
superar la brecha
provocada por la aceleración





Cinco prioridades para adaptarse a la nueva velocidad empresarial

Según se va superando la crisis provocada por la Covid-19, las empresas tienen que replantearse sus pasos para poder aguantar el paso que exige el mercado y descubrir qué elementos deben fortalecerse para adecuarse a la nueva realidad. Aunque, evidentemente, mientras toman esas decisiones deben mantener el ritmo del negocio, que no para, y robustecer su posición.

Si algo podemos destacar ahora que parece que empezamos a superar la crisis de la Covid-19, es que, ante un golpe tan repentino, las empresas reaccionaron rápidamente, reorganizando las cadenas de suministro, adoptando modelos de trabajo a distancia y acelerando la toma de decisiones con una rapidez sorprendente. Evidentemente, no lo hicieron todas, pero [las organizaciones que actuaron con rapidez superaron la situación](#)

[mejor que las organizaciones que reaccionaron más lentamente.](#)

Para que las empresas logren una resiliencia a largo plazo, es imprescindible que se aseguren de que la velocidad que aprovecharon con éxito durante la pandemia siga siendo sostenible en el futuro. Para ello, y de acuerdo con las opiniones de los expertos de McKinsey, [las organizaciones deben plantearse cinco cuestiones:](#)





El rol de TI para superar la brecha provocada por la aceleración

ADAPTARSE A LOS CAMBIOS EN LA DEMANDA

Tanto el sector de consumo como el profesional esperan ver cambios significativos en la demanda, iguales o superiores a los experimentados estos meses anteriores. La recuperación de la demanda de los consumidores y los efectos duraderos de la Covid-19 sobre las perspectivas de la demanda de los consumidores han puesto de manifiesto que era probable que se mantuvieran las compras de productos en línea, las visitas sanitarias virtuales y la permanencia en el hogar. Por otro lado, es probable que la gente vuelva a los patrones pre-pandemia, o casi, cuando se trata de vuelos por placer, entretenimiento en vivo y educación. En cuanto a las empresas de productos de consumo y los minoristas cuyas ventas han aumentado durante la pandemia, tendrán que seguir el ritmo de los cambios en la demanda de los consumidores para evitar una

caída. Los enfoques para hacerlo varían, pero incluyen promociones, una segmentación más detallada, mejores experiencias de los clientes y una mayor disponibilidad de productos.

Durante la pandemia, muchas empresas desarrollaron un conocimiento más profundo del comportamiento de los clientes. La segmentación detallada y en tiempo real de los consumidores puede sustituir a las encuestas y estos datos no sólo pueden utilizarse para hacer mejores más específicas apuestas a largo plazo sobre cómo puede evolucionar la demanda de un determinado producto o servicio, sino que también pueden abrir un mundo de nuevas posibilidades acerca de cómo pueden adaptarse las empresas a la velocidad de la cultura.

Muchas empresas B2B valoran el modelo de ventas tradicional, y la formación de nuevas relaciones seguirá produciéndose en persona,

pero encontramos evidencias de que los compradores B2B prefieren la comodidad de las ventas por Internet, o incluso automatizadas, una vez que se ha establecido la confianza. Por tanto, una forma eficaz de continuar la relación es garantizar el acceso a canales de venta online cómodos para impulsar la rapidez y el bienestar de una nueva generación de compradores B2B.

ADAPTARSE A LOS NUEVOS MODELOS DE TRABAJO

Los datos dados a conocer por un amplio abanico de organizaciones apuntan que la productividad individual y de los equipos es mayor que antes del inicio de la pandemia, pero no de manera uniforme. Según una encuesta de McKinsey, la productividad ha aumentado en aproximadamente la mitad de los trabajadores, mientras que la otra mitad no ha registrado cambios o ha disminuido.

Para que las empresas logren una resiliencia a largo plazo, es imprescindible que se aseguren de que la velocidad que aprovecharon con éxito durante la pandemia siga siendo sostenible en el futuro





El rol de TI para superar la brecha provocada por la aceleración

La misma encuesta sugirió que, aunque la incapacidad de desconectar es una preocupación real, el aumento de la productividad está correlacionado con la voluntad de cambiar la forma de trabajar de las personas. Por ejemplo, el 67% de las organizaciones que informaron de una mayor productividad también informaron de un aumento significativo en el trabajo que se realiza a través de reuniones múltiples y rápidas, que suelen durar menos de 15 minutos o se resuelven a través de un intercambio de mensajes de texto. También están surgiendo pruebas que parecen mostrar una correlación entre el sentido de pertenencia de un empleado y una mayor productividad. Otra encuesta de McKinsey muestra que las empresas que consiguieron incorporar el sentido de pertenencia a los acuerdos de trabajo a distancia resultantes de la pandemia de Covid-19 tenían muchas más probabilidades de ver aumentada su productividad.

El cambio al trabajo virtual también ha dado lugar a una gran cantidad de nuevos datos sobre cómo se realiza el trabajo. Es más probable que las reuniones se celebren por videoconferencia. Estos datos, interpretados correctamente, pueden señalar las oportunidades de desarrollo de habilidades con mayor frecuencia y especificidad.

OPTIMIZAR EL USO DE LOS ESPACIOS Y RECURSOS

Cuando se produjo la pandemia del Covid-19, muchos trabajadores empezaron a trabajar

desde casa de forma abrupta. Al principio, se pensó que la productividad y la satisfacción laboral caerían en picado. En realidad, aunque algunos tuvieron problemas con la transición, para otros, la nueva disposición demostró la gran flexibilidad que se puede tener en cuanto a cómo -y dónde- trabajar. El resultado es que el lugar de trabajo nunca volverá a ser el mismo.

Al mismo tiempo, sin embargo, es poco probable que el nivel de adopción del trabajo a distancia que se ha producido en el contexto de Covid-19 persista en el futuro. Se espera que el escenario sea híbrido. Reunir a los trabajadores en persona puede mejorar la colaboración, garantizar la alineación y fomentar la comunidad. Las empresas tendrán que decidir cuándo requieren una presencia física y con qué frecuencia deben celebrarse esas reuniones de manera presencial.

Con todo, las empresas tendrán que tomar decisiones sobre el espacio de la oficina y adaptar sus espacios físicos para centrarse en las interacciones sociales y de colaboración en lugar de proporcionar espacios para el trabajo individual. Los trabajadores esperan que las empresas ofrezcan una experiencia de oficina más atractiva, lo que puede requerir una nueva forma de pensar sobre las experiencias digitales, los servicios y otros aspectos de la vida laboral. Las organizaciones tendrán que analizar cómo utilizan el espacio y cómo reutilizar el que tienen para obtener el máximo valor.





PROMOVER LA RESILIENCIA

En 2018, McKinsey analizó el rendimiento de 1.100 empresas durante la recesión de 2008-09 e identificó a las que lo hicieron especialmente bien (“las resilientes”). Las resilientes no lideraron sus sectores de ninguna manera especial antes de que se produjera la recesión, pero se movieron más rápido que sus pares para mantener las ganancias. Diez años después de la recesión, el 75% de las empresas con capacidad de recuperación seguían obteniendo mejores resultados. La conclusión: su rendimiento durante la interrupción les ayudó a crear una ventaja competitiva que fue muy difícil de recuperar para los demás cuando se reanudó el crecimiento.

En 2020, la consultora repitió este análisis con más de 1.500 compañías, y los resultados fueron similares: un pequeño grupo de empresas sorteó con éxito la interrupción del negocio relacionada con la pandemia para crear valor. Curiosamente, la investigación descubrió que las empresas que consiguieron invertir su capital de forma equilibrada -entre crecimiento, margen y opcionalidad- obtuvieron mejores resultados que las que se centraron sólo en una dimensión, como el crecimiento o la reducción de costes.

LAS EMPRESAS EN SU COMUNIDAD

Las empresas tienen un papel que desempeñar en la reconstrucción de una economía robusta y en la mejora de sus comunidades.

Como parte de sus esfuerzos de responsabilidad social corporativa, deben considerar qué áreas priorizar, basándose en los puntos fuertes de su organización y en lo que más valora su gente. Los esfuerzos pueden ser pequeños, en forma de servicios, más sistemáticos...pero el liderazgo debe adoptar un papel activo.

En junio de 2020, McKinsey destacaba que “una organización diseñada para la velocidad obtendrá poderosos resultados, como una mayor capacidad de respuesta al cliente, una mejora de las capacidades y un mejor rendimiento en términos de eficiencia de costes, ingresos y rendimiento del capital. La empresa veloz también puede descubrir que tiene un mayor sentido de propósito y una mejor salud organizativa”.

UNA VENTANA DE OPORTUNIDAD ÚNICA

Las empresas deben estar preparadas para tomar las decisiones más convenientes, ya sea en la compra de tecnología, en la adecuación de la demanda, en la asignación de recursos... y, para ello, es fundamental que los responsables tengan la información que necesitan disponible para poder decidir de forma ágil y efectiva.


La recuperación, al igual que la propia crisis, ha abierto una ventana de oportunidad que hay que aprovechar, pero, para ello, hay que contar con las herramientas, capacidades e información necesaria, independientemente del sector de actividad de cada compañía.

Es probable que la toma de decisiones y su eje-

La segmentación detallada y en tiempo real de los consumidores puede sustituir a la comprensión general y menos precisa basada en encuestas

cución se vean obstaculizadas por los altos niveles de incertidumbre que aún existen en torno a la situación económica, pero esperar a que se aclare la situación puede tener un alto coste: también de McKinsey es un reciente estudio sobre la capacidad de recuperación de las empresas que demuestra claramente que las compañías que se mueven pronto en una crisis para adelantarse a sus competidores suelen mantener esa ventaja durante años. Al igual que en el caso del control del brote del virus, el tiempo es esencial, lo que exige que los líderes empresariales actúen ahora para adelantarse a la gran aceleración de las tendencias que ya están en marcha. ■

MÁS INFORMACIÓN

 [Velocidad y resiliencia, prioridades de las empresas para los próximos meses](#)

 [La gran aceleración](#)

El rol de TI para reducir la brecha producida por la aceleración digital

Muchos negocios han experimentado una aceleración a raíz de la pandemia y posterior recuperación económica. Pero, en ocasiones, no toda la estructura empresarial ha sido capaz de seguir el mismo ritmo. Sobre el papel de los departamentos de TI y la tecnología para reducir esa brecha digital, se debatió en una Mesa redonda IT User, patrocinada por Workday, y con la participación de representantes de Abasic/ Desigual, Cerealto Siro Foods, Eptisa, Insud Pharma y UNIR.



El rol de TI para reducir la brecha producida por la aceleración digital: conclusiones

Si algo ha caracterizado a los últimos 18 meses ha sido la necesidad de acelerar la toma de decisiones, de adoptar rápidamente nuevos planteamientos para el negocio e implantar nuevas soluciones tecnológicas para dar soporte a estos cambios.

Esta transformación tan brusca y precipitada no ha hecho sino aumentar las brechas ya existentes antes en muchas organizaciones. Departamentos que han sido muy flexibles a la hora de adoptar nuevos modos de trabajo, tecnologías o modelos de negocio, se encuentran con otras unidades dentro de la empresa o con proveedores que no son capaces de cambiar sus procesos y ponerse a la altura. Y esto mismo pasa con la tecnología: compañías que quieren cambiar sus procesos, pero no pueden porque carecen de una tecnología ágil y se ven lastrados por sistemas heredados que han venido cumpliendo su función, pero no son compatibles con nuevas soluciones.

¿Cómo reducir esa brecha producida por la aceleración que ha generado esta crisis? Para debatir sobre esta cuestión reunimos en IT User a Javier Fernández Poyo, Technology Innovation Leader en Abasic (Desigual); Virginia Vilorio Mozo, Responsable de TI de Cadena de Suministro en Cerealto Siro Foods; Carlos Merino, CIO de Eptisa; Cesar Quintana, Director de Sistemas y Transformación Digital de Insud Pharma; y Emilio

Tovar, Director de Tecnología del Área Corporativa en la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), quienes, junto a Adolfo Pellicer, director general de Workday en España y Portugal, analizaron la situación.

Para poner en contexto la conversación, Adolfo Pellicer aportó algunas cifras relevantes del mercado: “Un reciente informe de McKinsey afirma que el 63% de los CEO reconoce que sus procesos, y su ejecución, son demasiado lentos, lo que ha provocado que aparezca una realidad, el acceleration gap, la brecha de aceleración digital, el ritmo de cambio que una organización debe tener para adaptarse a la nueva realidad y la capacidad que tienen estas compañías para adaptarse a estos cambios. También sorprende en este mismo informe que el 80% de los CEO reconoce tardar demasiado en tomar decisiones. No hablamos de un porcentaje bajo, sino de uno muy alto que reconoce esta lentitud tanto en los procesos como en la toma de decisiones, mientras que un 67% reconoce estar perdiendo terreno contra competidores u otros jugadores. En este contexto el CIO tiene mucho que decir. Ha estado en el ojo del huracán en la pandemia, pero sigue estándolo para resolver esta problemática”.

Con esta introducción, se abrió la conversación con los responsables de TI de las compañías mencionadas anteriormente. Estas son sus conclusiones:



“La cultura o posicionamiento interno es fundamental. Implicamos a todos los departamentos en la implementación de pilotos para que entiendan y sean buenos receptores de los proyectos”
Javier Fernández Poyo, Technology Innovation Leader en Abasic (Desigual)

En unos meses muy exigentes para TI y para las organizaciones en sí mismas, Javier Fernández Poyo, Technology Innovation Leader en Abasic (Desigual), apuntaba en su intervención durante el coloquio que “nosotros, como el resto de las compañías, hemos tenido dificultades. Viendo la realidad desde la perspectiva de un CIO, pero de un Chief Innovation Officer más que como un Chief Information Officer, no hemos visto más re-



tos que los de afrontar el cambio de la realidad cultural de las diferentes organizaciones para adaptarse a estos giros y a la incertidumbre ante la necesidad de salir a buscar nuevas competencias necesarias para el futuro en pequeñas empresas o startups que sí les permitieran acceder a ellas. Muchas veces pasa que esa brecha surge del crecimiento exponencial y la poca preparación de algunas empresas ante este cambio. Ahí es donde entran en juego las startups, que nos dan la oportunidad de aprender de ellos, de su agilidad, de su resiliencia... muchas herramientas para poder afrontar estos cambios. Nosotros nacimos con una idea de innovación que hemos ido manteniendo, enfocando esta innovación más hacia el exterior, para colaborar con todos estos actores del ecosistema y crear un círculo virtuoso para poder dar soluciones a las necesidades de una forma más ágil, rápida y eficiente”.

¿Y qué sucede con la propia organización? “Trabajamos en dos líneas. A nivel externo, hablamos con otros jugadores del ecosistema, pero, a nivel interno, tenemos que ser capaces de dar entrada a todas estas corrientes que llegan del exterior. Trabajamos con todas las unidades de negocio para llevar a cabo pruebas de concepto, showrooms virtuales, avatares 3D, chatbots holísticos... estamos metidos en diferentes proyectos tecnológicos, algunos muy innovadores, pero todos muy enfocados a la tecnología aplicada al desarrollo o diseño de nuevos productos o la relación con el cliente. La cultura o posicionamiento interno es fundamental.

“La tecnología siempre aporta cosas buenas, es un vector de cambio, junto con el de la mentalidad y la capacidad para aceptar dichos cambios”

Por eso implicamos a todos los departamentos en la implementación de estos pilotos para que entiendan y sean buenos receptores de proyectos que, en realidad, no es algo de su día a día. Esta transparencia, integración y eliminación de silos nos permiten ser más eficientes en la reducción de las posibles reticencias. Creamos una transversalidad para explicar que la innovación es algo que implica a todos. Una de estas herramientas es la nueva aceleradora que vamos a introducir, donde todas las áreas participan de alguna forma en el proceso de innovación”.

A nivel de infraestructura y disponibilidad de tecnología, ¿las empresas están preparadas para el reto? Para Javier Fernández, “la tecnología siempre aporta cosas buenas, es un vector de cambio, junto con el de la mentalidad y la capacidad para aceptar los cambios. La tecnología nos va a ayudar a diferenciarnos en múltiples aspectos, pero con una mentalidad y una cultura que impregna toda la compañía. Esto es lo más relevante. Ciertamente hay dificultades por el camino, como la de ac-

ceder a determinados perfiles o el incremento del coste de los salarios tecnológicos, pero también hay cambios que a veces obviamos, y uno de ellos ha sido la globalización y lo que esto ha supuesto para el mercado. Con la pandemia se ha incrementado el aporte tecnológico, que ha facilitado la evolución, pero muchas realidades ya estaban ahí, aunque no estuviéramos obligados a aceptarlas”.

Acerca del problema de la captación de talento como forma de reducir la brecha digital abierta en las organizaciones, el responsable de Innovación de Abasic apuntó que “hay muchas alternativas para los contratos o para los modelos de teletrabajo sin que eso afecte al engagement con las compañías. Hay demasiados miedos todavía por la incertidumbre. Hay que ver las cosas con otra perspectiva, tanto a nivel contractual como legislativo, porque las empresas van por delante en estas cuestiones, planteando iniciativas, a veces de forma más valiente y pionera, abriendo el camino para que el resto repliquen estas ondas y lo extiendan a otras empresas y acabe llegando a ser la normalidad. Hay muchas opciones para atraer y retener talento, pero hay que cambiar la perspectiva”.

En estos meses, y por la situación vivida, “hemos visto”, afirmó Fernández, “que la innovación ha asumido un papel mucho más relevante en la compañía. En general, en muchas empresas, si bien esto puede generar mucho humo, es muy positivo cómo se ha encarado y el cambio de mentalidad hacia el cambio, dedicando tiempo, esfuerzo y, sobre todo, recursos”.



“Entendemos al departamento de TI como un elemento de co-liderazgo para implementar la tecnología en las plantas”

Virginia Viloría Mozo, Responsable de TI de Operaciones y Cadena de Suministro en Cerealto Siro Foods

Virginia Viloría, responsable de operaciones de TI para la Cadena de Suministro en Cerealto Siro Foods, explicó en su turno de palabra que, como “encargada de llevar la tecnología a las fábricas y desplegar a todos los responsables implicados en asegurar la cadena de suministro” en esta compañía alimentaria, en las primeras semanas de pandemia tuvieron que dar respuesta a unos grandes picos de demanda. “Pero, más allá de las primeras semanas, hemos tenido que trabajar en herramientas que nos ha pedido negocio para adaptarnos a la situación, herramientas que nos permitieran conocer al consu-

midor, porque en estos meses ha cambiado su manera de pensar y su manera de consumir, o herramientas más colaborativas, tanto con proveedores como con clientes, por ejemplo. Además, hemos empujado mucho la eliminación del papel en procesos como la fabricación. Estamos teniendo una gran demanda de integración de facturaciones electrónicas. Y otro ejemplo de realidad que ha cambiado es la formación, que nos ha empujado a buscar soluciones online que, además, nos permitan generar formaciones más dinámicas y colaborativas”.

La implicación de la dirección corporativa en los proyectos de TI e innovación siempre es positiva para las compañías, sobre todo cuando pensamos en la dualidad entre la innovación y la realidad del día a día. Para Viloría, “en nuestro caso, el CEO y la dirección siempre han sido el mayor estandarte de la tecnología, así que siempre nos hemos sentido respaldados. Entendemos al departamento de TI como un elemento de co-liderazgo para implementar la tecnología en las plantas. Hemos visto intentos de implantar proyectos de innovación que, si no tienen el apoyo del departamento al que afectan, no acaban de salir adelante. Por eso, nosotros somos los encargados de la vigilancia tecnológica, pero co-diseñamos con las plantas casos de uso reales y concretos que les aporten beneficios reales. Si no, el proyecto acabaría en fracaso”.

Si ponemos el foco en los frenos que todavía encuentra TI para la innovación, la responsable

TI de la Cadena de Suministro en Cerealto Siro Foods apunta que “ahora nos vemos enfrentados a una realidad con problemas con las materias primas, con el transporte, con la energía... y vemos el freno que supone la dedicación de los departamentos con los que colaboramos, porque es cierto que no hemos recuperado todavía la normalidad como para poder afrontar proyectos de un determinado calibre”.

¿Están las compañías preparadas tecnológicamente y culturalmente para afrontar estos cambios? En palabras de Virginia Viloría, “nosotros ya empezamos en 2018 el cambio cultural, con la introducción del proyecto de la fábrica sin papeles, llevando la tecnología a la línea de producción, poner dispositivos móviles en las líneas de producción para digitalizarlas. Ese fue nuestro cambio profundo, y desde entonces hemos trabajado para innovar y transformar, pero siempre con este proyecto como eje vertebrador y motor del cambio en nuestras fábricas”.

La situación de los últimos meses ha sido, según comentó Virginia Viloría, “un empujón para el departamento, dado que muchas áreas se han mostrado dispuestas a integrar esta tecnología de forma más ágil. Somos una organización más flexible y abierta, simplificando todos los procesos, si bien todavía no hemos llegado realmente a un punto de verdadera normalidad. Tenemos que seguir caminando para ver los impactos reales que se han producido en nuestra organización”.



“Esta crisis ha ayudado a dar mayor visibilidad a la tecnología, pero no es una realidad común a todas las empresas”

Carlos Merino, CIO de Eptisa

La nueva realidad que viven las empresas es muy diferente de la tradicional, pero el cambio no es igual para todas. En palabras de Carlos Merino, CIO en Eptisa, multinacional de ingeniería, consultoría, tecnologías de la información y desarrollo institucional, económico y social, “no todos los trabajos son iguales. Nosotros nos dedicamos a la construcción de infraestructuras y estamos en un sector muy tradicional. Lo que quiere decir que tenemos que trabajar de forma presencial, algo que hemos estado haciendo casi desde el primer momento. A nivel personal, del trabajador, es posible que la realidad del teletrabajo que tuvimos durante el tiempo estrictamente necesario fuera positiva, pero las necesidades

“Con la crisis, el CIO ha ganado protagonismo, en algunos casos de forma temporal, y en otras empresas de forma definitiva”

corporativas son otras, ya sea por la necesidad del negocio o por cuestiones organizativas”.

Con la situación vivida, apunta Carlos Merino, “el CIO se ha puesto en el centro de todo, pero tampoco es una realidad en todas las empresas, porque mientras que unos compañías les integran en la estrategia y en la toma de decisiones corporativas, en otros casos no es así. En algunos casos han ganado algo de protagonismo temporal, por las necesidades urgentes de las compañías, pero la vuelta a la normalidad ha traído también la vuelta al estatus anterior para el departamento de TI. Sobre todo en sectores donde se empuja menos la adopción de tecnología y la inversión que se realiza es mínima, mientras otras empresas tienen una mayor apuesta claramente por la innovación. Esta crisis ha ayudado a dar mayor visibilidad a la tecnología, y nos ha ayudado a desarrollar algunas cuestiones, pero no es una realidad común a todas las empresas. Es algo similar a lo que ocurre con la ciberseguridad. Cuando hay una crisis es más fácil generar inversiones para esa área, pero luego es complicado mantenerlo”.



“Si la dirección empuja, toda la organización se acelera”
Cesar Quintana, Global IT & Digital Director en Insud Pharma

La necesidad de una mayor agilidad por parte de las empresas ha hecho proliferar un conjunto de herramientas que dan soporte a la toma de decisiones y ayudan a mantenerse en línea con lo que demanda negocio, aunque, a veces esto pueda provocar un efecto contrario. Así lo explica César Quintana, Global IT & Digital Director en Insud Pharma, quien aseguraba que, “en mi propio departamento, como responsable de sistemas, cuando estás teletrabajando, necesitas herramientas que te ayuden a tomar decisiones sin poder tener interacción directa con tu equipo. Por ejemplo, poder tener una herramienta de seguimiento de gestión



de proyectos es muy importante. Igual que tener automatizados procesos que antes no era tan necesario. Si esto lo extrapolamos a la compañía, nosotros hemos sufrido mucho que nuestros clientes sobreacumularan stocks ante la duda de necesidad, lo que tensionó la producción en un momento de dificultad para obtener materias primas y poder enviar al personal a las fábricas, incrementando muy notablemente una necesidad de producción que luego fue cayendo. Esto obliga a los responsables a aprovechar herramientas de planificación y muchos más procesos integrados en una visión global de las piezas del negocio, para no sufrir retrasos en la toma de decisiones. A esto se añade que, antes de esta situación, la preparación y desarrollo de toda esta infraestructura no era una prioridad, porque no era necesaria esta visibilidad de elementos menores, pero ahora es fundamental para poder tomar decisiones rápidas y ágiles. Así que todo esto se añade al trabajo del día a día, a los proyectos de transformación, las iniciativas de digitalización... lo que provoca que, aunque cuentas con soporte externo, el departamento de TI se convierte en un cuello de botella porque no tenemos capacidad para dar respuesta a toda la demanda que nos llega”.

Aún con todo, Quintana califica a su compañía de “empresa muy ágil y rentable. No hemos notado muchos cambios en el día a

“Esta crisis ha puesto en valor al departamento de TI en las organizaciones”

día salvo la implicación del CEO en todas las iniciativas, lo que ha supuesto un acelerón en todos los niveles, desde el presupuesto hasta la implicación de todas las áreas de negocio. Si la dirección empuja, toda la organización se acelera. Por eso nos planteamos siempre por qué se hacen las cosas como se hacen para buscar soluciones que nos hagan más eficientes”.

Un punto en el que estuvieron de acuerdo varios compañeros de mesa, fue que, pese a la aceleración de algunas iniciativas, siguen existiendo en algunas empresas frenos, ya sean presupuestarios o tecnológicos, a la transformación. Desde el punto de vista del responsable tecnológico en Insud Pharma, “el freno está siendo encontrar profesionales y equipos que nos ayuden a articularlo. Ir a modelos híbridos con startups puede mitigar el problema, pero el cuello de botella empieza a ser TI, y hay dificultades para atraer y retener talento. Tenemos este hándicap, porque la colaboración exterior te aporta valor, pero es imprescindible contar con capacidades y talento interno”.

“Algo que hemos detectado es que con las personas que se han integrado en la compañía en este nuevo modelo de trabajo impuesto por la pandemia y las nuevas corrientes, nos crea más dificultad transmitirles los conceptos culturales de la propia corporación, y ellos, incluso, se sienten algo extraños. Tenemos herramientas comunes para minimizar esta tendencia, pero sí, vemos que es una realidad”, apostilló.

Independientemente de las consecuencias de la situación vivida en los últimos meses, lo cierto es que ha sido un acelerador de la transformación de los negocios y las compañías, abriendo la puerta a nuevas oportunidades. Para César Quintana, “hay que sacar un aspecto positivo, aprovechando las ventajas de modelos híbridos. La virtud está en la adaptación a este mundo tan cambiante. Hemos demostrado que todos hemos sido capaces de ser flexibles para adaptarnos al cambio, y también es cierto que se ha elevado el nivel de exigencia para todas las áreas, y esto es muy positivo. Asimismo, hablando especialmente de TI, esta crisis nos ha servido para darnos un empujón dentro de la organización y nos ha puesto más en valor porque se ha demostrado la necesidad de tener digitalizados o automatizados procesos que antes no se consideraban esenciales. Nosotros tenemos procesos automatizados, pero algunas áreas ya empiezan a exigir una evolución de todos ellos”.



“Somos una entidad muy innovadora, y esa es la forma de seguir adelante”

Emilio Tovar, Director de Tecnología del Área Corporativa en la (UNIR)

En el caso de la Universidad Internacional de La Rioja, ante las nuevas necesidades que está imponiendo el negocio a la tecnología y sobre la capacidad de adaptación y transformación, Emilio Tovar, Director de Tecnología del Área Corporativa de esta entidad, quiso diferenciar “entre la operación de la compañía - educación en línea-, donde la pandemia no modificó sustancialmente nuestra operativa académica habitual, y, por otra parte, la realidad de nuestra estructura como organización educativa, con numerosos departamentos de personal de gestión y administración que hubo que poner a teletrabajar. Lo hicimos en un tiempo muy corto, con diferentes soluciones dependiendo de las necesidades de cada caso. Por otra parte, hemos detectado un entorno mu-

cho más competitivo, porque muchas entidades y universidades muy ancladas a un modelo físico, han tenido que evolucionar su negocio a un modelo híbrido o en línea. En esta realidad, nosotros somos una entidad muy innovadora, y esa es la forma de seguir adelante: cambiando la forma de hacer las cosas, consiguiendo mantener la presencia y la relevancia en nuestro sector”.

Tecnológicamente, ¿todos los departamentos se dirigían en la misma dirección? “Hemos vivido un tsunami y hemos tratado de ayudar a la organización, internamente, con herramientas de colaboración. La pandemia ha llevado al uso intensivo de soluciones de videoconferencia y colaboración. Desde TI, hemos estado empujando durante años para implantar este tipo de soluciones y ahora hemos visto que la demanda ha superado la oferta. Ha habido un cambio enorme”.

Uno de los papeles que tiene el departamento de TI para reducir la brecha que pueda abrirse entre otras unidades o el propio mercado, es el de la captación de talento. En este sentido, Emilio Tovar señaló que “es algo que vemos en muchos centros de trabajo, y, además, es difícil de explicar a personas que no están implicadas en esta área. Cuanto mayor es tu necesidad de incorporar talento muy capacitado y experimentado, menor es tu campo de selección. Y cuanto más te adentras en temas más innovadores, más difícil resulta. Hay una guerra por el talento, que lógicamente afecta a los presupuestos de todos los centros de trabajo; tiene que darse un equilibrio

entre lo que la organización quiere, lo que puede dar TI, los recursos disponibles... y es una lucha que no es nueva para TI, pero que ahora se ha incrementado. Hay mucha incertidumbre. Las organizaciones tienen que pivotar y adecuarse a lo que necesitan con los recursos de que disponen”.

“Además, como el trabajador de tecnología español está muy bien considerado, vemos que muchos profesionales de nuestro país van a trabajar para multinacionales de otros países sin moverse de su casa. Es algo que el teletrabajo ha cambiado para siempre, y el impacto de esta guerra del talento es mucho mayor de lo que podemos pensar”, añadió en este punto.

En otro momento de la conversación en el que se hablaba del efecto positivo que ha tenido esta situación que vive el mundo desde el pasado año, el director de tecnología del área corporativa de la UNIR señaló que “desde TI siempre hemos tratado de empujar estos procesos de transformación, y quizá nos hemos visto sorprendidos y algo sobrepasados por el incremento de demanda interna de tecnología. Había departamentos poco dados a valorar la tecnología, y esta nueva realidad les ha demostrado su valor e importancia. Hemos detectado un cambio importante en ellos. Incluso, en algunos casos, ya vienen a TI con ideas sobre qué y cómo implantar determinadas herramientas, si no han dado ya el paso, creando en las organizaciones un shadow IT que puede llegar a generar problemas de seguridad en algunas empresas”.



“Necesitamos no solo mantener el negocio del día a día, sino estar preparados para el futuro y los cambios que se avecinan”

**Adolfo Pellicer,
director general de Workday**

“Con todo lo ocurrido por la crisis de la Covid-19, la reacción de todos los jugadores ha sido muy rápida y ejemplar. Un ejemplo claro es el teletrabajo, donde España estaba muy rezagada y hemos sido capaces de implementarlo en muy poco tiempo. Lo que ha conllevado una serie de ajustes muy significativos que han puesto a la figura del CIO en el centro de todas las decisiones y acciones”, señalaba Adolfo Pellicer, director general de Workday en España. “Pero, independientemente de esta realidad alrededor de la Covid-19, hay una obviedad que no admite discusión: hemos entrado en un mundo totalmente cambiante, que

no es temporal. La incertidumbre es la nueva tónica. Lo que funcionaba hace pocos meses no es lo que necesitamos o vamos a necesitar en poco tiempo. Y este mundo cambiante exige a las compañías tener un nuevo ritmo, que es lo que hemos venido a denominar nosotros un metabolismo acelerado. Necesitamos no solo mantener el negocio del día a día, sino estar preparados para el futuro y los cambios que se avecinan”, continuó.

Entre los cambios que se comentaron en el coloquio, figura el que está experimentando la retención de talento. “Más allá de las labores tradicionales de la gestión de Recursos Humanos, lo más importante es la capacidad que se les da a las organizaciones para obtener y retener talento, que incluye muchas variables. Para nosotros hay un elemento básico, y es el conocimiento del empleado; escucharle más. La gran parte de las inversiones en las empresas se venían haciendo en el front de las empresas, en el conocimiento y adaptación de la relación con el cliente. Se ha avanzado mucho, pero en el consumidor interno, en el mayor activo de una compañía, que son sus empleados, no se ha hecho tanta inversión. Quizá son varios los motivos, como la falta de tecnología adecuada o la reticencia de algunos equipos directivos a preguntar a sus empleados. En relación con la experiencia del empleado, es ahora muy importante la escucha activa y la visión del llamado compromiso del emplea-

do, fundamental no solo para atraer sino también para retener talento. De hecho, tenemos ejemplos claros donde hemos demostrado que escuchar al empleado reduce la rotación de personal hasta en un 10%, lo que impacta en la cuenta de resultados en millones de euros, porque la inversión en atracción del talento adecuado es muy cara”.

En cualquier caso, independientemente de las diferentes realidades que viven las empresas, “el mundo está en continua transformación, un mundo marcado por la incertidumbre y el cambio, y hay que ser rápidos y ágiles para mantenerse y seguir compitiendo, con un CIO asumiendo un papel fundamental en esta transformación, con acciones que ya están en marcha, como la apuesta por tecnologías en la nube o contar con una arquitectura ágil y flexible. Si ponemos el foco en las nuevas tendencias que nos ayudan a innovar, es el negocio el que nos demanda que apostemos por ellas, ayudando al CIO a reducir el gap entre lo que debemos hacer y la capacidad que tenemos para hacerlo”. ■



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.

