

Agilidad organizacional

Roadmap para la aceleración digital



Contenido

Resumen	3
Información que aporta el estudio	
Roadmap para la aceleración digital	
<hr/>	
El imperativo de la aceleración digital	5
La COVID-19 ratifica la necesidad de una transformación digital	
La cultura adquiere protagonismo	
<hr/>	
Cómo convertirse en una empresa ágil	9
Planificación continua	
Suministro de datos fiables para decisiones en tiempo real	
Upskilling en la empresa y nuevas formas de trabajar	
Métricas ágiles	
<hr/>	
Conclusión: agilidad hoy, resiliencia mañana	17
El estudio	





Resumen

El mundo ha cambiado de manera irreversible. Lo que empezó siendo una crisis sanitaria a principios de 2020 ha acabado por trastocar la economía, la geopolítica y la sociedad como nunca antes se había visto. Los líderes empresariales se enfrentan a una realidad en la que la urgencia de la transformación digital es todavía más apremiante y las empresas que son capaces de reaccionar de forma rápida y efectiva nunca han estado en una posición mejor. En nuestra encuesta global más reciente, 1024 ejecutivos explican por qué y cómo las empresas pueden adoptar estos comportamientos.

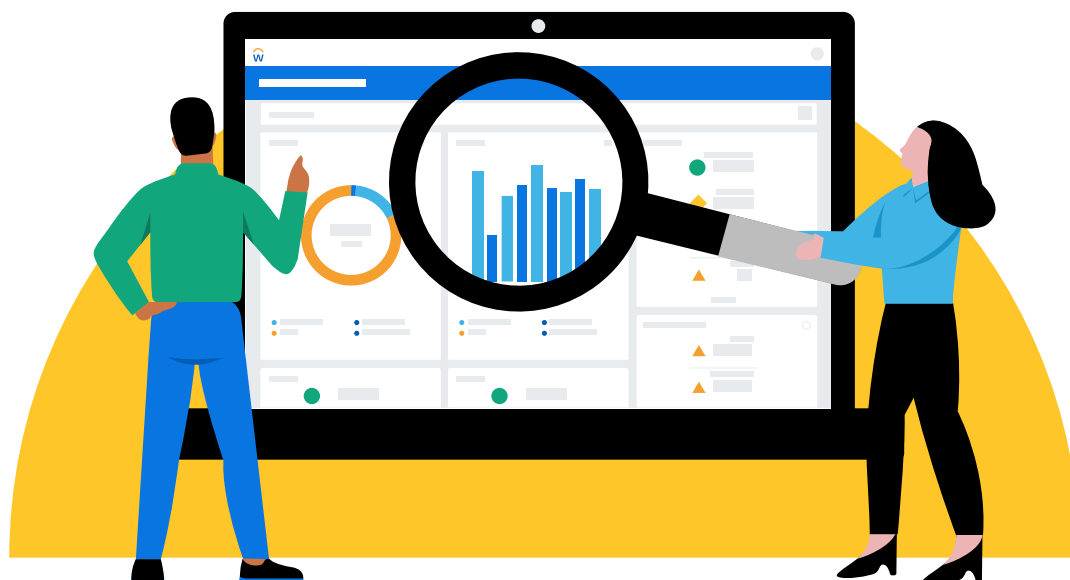
Información que aporta el estudio

Los ingresos digitales se imponen (y se aceleran). Más de un tercio de las empresas tiene previsto que en tres años al menos un 75 % de sus ingresos sea de origen digital. El porcentaje de esas empresas se ha triplicado desde 2019.

La tecnología inteligente impulsa el crecimiento digital. Las empresas que han avanzado en la implementación de inteligencia artificial (AI), machine learning (ML) o automatización robótica de procesos (RPA) tienen el doble de probabilidades de obtener altos ingresos digitales que las empresas que han hecho pocos o ningún progreso en este sentido.

Cambiar las herramientas es más fácil que cambiar la mentalidad o los hábitos de comportamiento. Más de la mitad de las empresas (56 %) afirma que su tecnología es compatible con los objetivos de la transformación digital, pero solo un 16 % dice lo mismo sobre su cultura empresarial. Si no se hace hincapié en que hay que adoptar debidamente las nuevas tecnologías, las empresas corren el riesgo de no amortizar sus inversiones tecnológicas.

La agilidad crea resiliencia. Las empresas que reaccionaron antes a la pandemia, a diferencia de las otras empresas, seguramente tengan integradas las capacidades propias de la agilidad como, por ejemplo, la accesibilidad a los datos y la colaboración transversal. Y cuando se les preguntó qué cambiarían para que sus empresas fueran más resilientes ante posibles crisis futuras, un tercio de los líderes indicó que una importante aceleración del crecimiento digital.





Roadmap para la aceleración digital

En 2019, analizamos las **características clave** de las empresas que actúan con agilidad para entender las capacidades comunes a todas ellas y las razones por las que la agilidad es la base una transformación digital eficaz. Identificamos cinco capacidades que permiten que esas empresas aprovechen los flujos de ingresos digitales y reaccionen rápidamente ante los cambios externos del mercado: **planificación continua, estructuras y procesos fluidos, desarrollo de skills para el futuro, toma de decisiones justificada y delegada, y mediciones y asesoramiento controlados.**

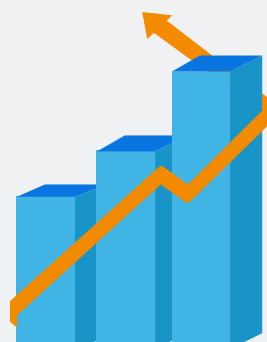
En 2020 nos hemos propuesto identificar qué es lo que hacen las empresas para incorporar esas cinco capacidades, con el objetivo de crear un roadmap para otras empresas. Hemos constatado que se centran en estas estrategias:

- 1 Adoptar tecnologías inteligentes
- 2 Implantar una cultura adaptable
- 3 Garantizar la accesibilidad de los datos
- 4 Desarrollar skills analíticas y técnicas
- 5 Empoderar a equipos multifuncionales
- 6 Insistir en el “imperativo de la aceleración digital”

Estas seis estrategias, combinadas con las cinco capacidades, constituyen un “roadmap para la aceleración digital” que los líderes empresariales pueden usar para decidir sus prioridades de transformación digital. Las capacidades identificadas en el estudio del año pasado se pueden considerar como el “destino”. Al final de este informe, ofrecemos una serie de preguntas que los líderes pueden plantearse para determinar su punto de partida.

Para elaborar el roadmap, este informe se basa en el estudio de 2019, respondiendo a dos preguntas clave:

- ¿De qué manera están incorporando las empresas las cinco capacidades que mejor permiten operar con agilidad?
- ¿Qué beneficios aporta la agilidad para que las empresas afronten hábilmente crisis como la pandemia de COVID-19?



Los ingresos digitales van en aumento: más de un tercio de las empresas tiene previsto que en tres años al menos un 75 % de sus ingresos sea de origen digital. El porcentaje de empresas se ha triplicado desde 2019, cuando tan solo una de cada 10 tenía esa previsión.

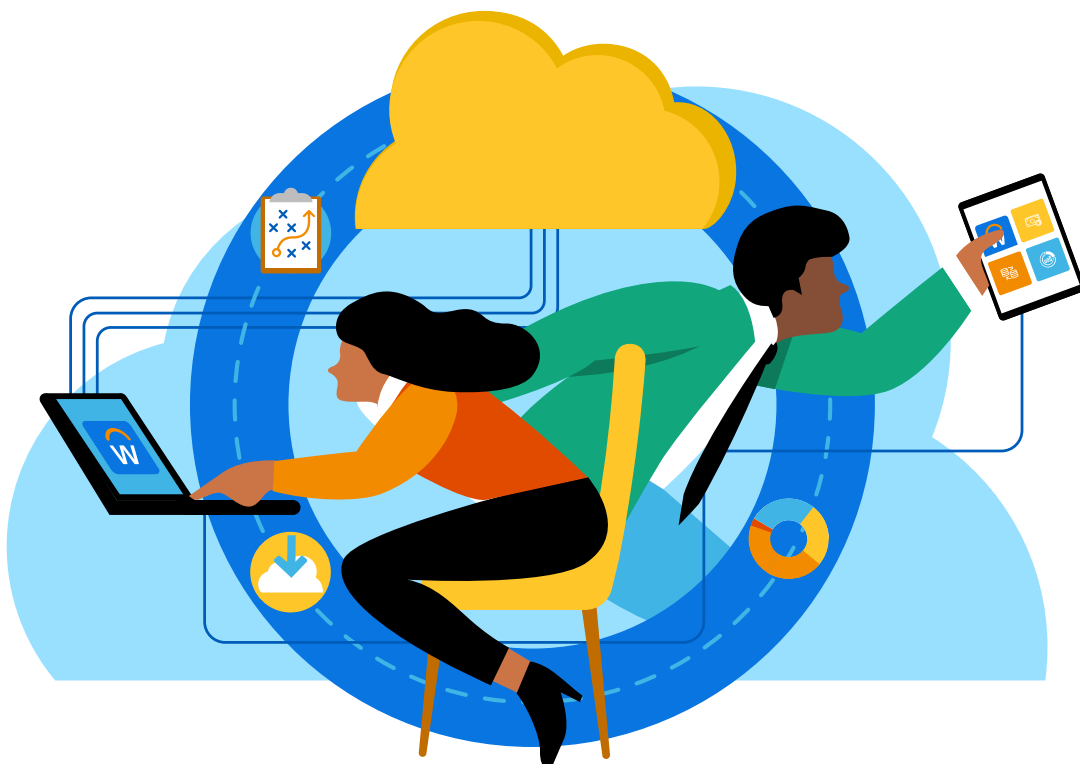


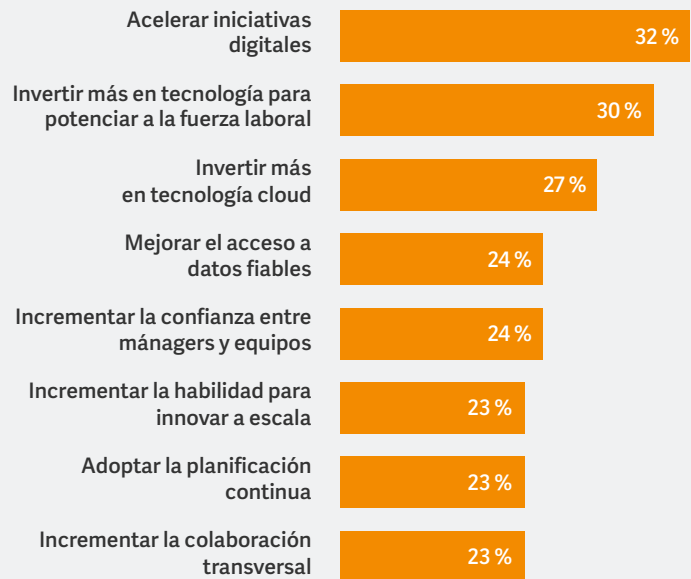
El imperativo de la aceleración digital

Es indudable que la transformación digital es crucial para la supervivencia de una empresa. Con el telón de fondo de la incertidumbre económica, geopolítica y social en 2020, un 36 % de las empresas tiene previsto que en tres años al menos tres cuartas partes de sus ingresos sean de origen digital. El porcentaje de empresas se ha triplicado entre junio de 2019 y julio de 2020.

Aunque se espera que la recuperación sea un largo proceso, los ejecutivos encuestados ya se están planteando cómo proteger a sus empresas frente a crisis venideras. Un tercio (32 %) de los participantes afirma que la aceleración de sus iniciativas digitales — ya sea mediante el incremento de los flujos de ingresos digitales o el progreso de la transformación digital — es el cambio que más contribuirá a mejorar la resiliencia de sus empresas en caso de producirse una nueva crisis. El siguiente cambio en importancia (citado por un 30 %) es una mayor inversión en tecnología para potenciar a la fuerza laboral, seguido de la inversión en tecnología cloud (27 %).

Nuestro estudio también revela una conexión entre el uso de tecnologías inteligentes (inteligencia artificial, machine learning y automatización robótica de procesos) y el aumento de los flujos de ingresos digitales. Comparadas con las empresas que aún no han iniciado ningún tipo de implementación, el 64 % de las empresas que ya han empezado a implementar tecnologías inteligentes tiene el doble de probabilidades de derivar de fuentes digitales al menos un 50 % de sus ingresos.





¿Cuáles de estos cambios son los más importantes para garantizar la resiliencia de su empresa en una crisis futura?

La COVID-19 ratifica la necesidad de una transformación digital

En un momento en que las empresas se esfuerzan por garantizar el futuro de sus flujos de ingresos, sus operaciones y su personal durante y después de la pandemia de COVID-19, nuestro estudio ilustra la importancia de la transformación digital.

Preguntamos a las empresas participantes si estaban equipadas para responder a la pandemia con velocidad y a escala. Demostrando una vez más que no hay nada como una emergencia para reinventarse, una gran mayoría (73 %) afirma que estaban equipadas para responder rápidamente cuando se declaró la pandemia. Aquí nos referimos a esas empresas como “rápidas en reaccionar”. Y a las demás como “lentas en reaccionar”. En la segunda parte de este informe vemos que las rápidas en reaccionar indican niveles de progreso más altos en todas las áreas de agilidad cubiertas por nuestro estudio de 2020, así como un mayor crecimiento de sus ingresos digitales.

¿Qué significa en la práctica el modo en que estas empresas han respondido a la pandemia? En algunos casos, se han reivindicado las iniciativas planteadas para ganar agilidad. “Nuestra empresa estaba totalmente preparada, y eso se lo debemos principalmente al hecho de que ya éramos lo suficientemente ágiles en ese momento: pudimos estar activos y trabajando a pleno rendimiento desde casa”, dice Michele Ungaro, CEO de la empresa de servicios profesionales globales Aon.

En otros casos, la pandemia ha puesto de relieve la necesidad de llevar a cabo los planes de transformación digital con más rapidez de la prevista, refrendando las conclusiones de la encuesta sobre aceleración digital. “Ya estábamos en vías de adoptar métodos digitales en todos nuestros departamentos, pero tuvimos que hacer cambios y tomar otras decisiones teniendo en cuenta la COVID y sus repercusiones en el futuro”, explica el vicepresidente regional de operaciones de una multinacional del sector de la hostelería. “Estamos actuando más rápido y nos concentramos en eso: hacer que nuestros hoteles sean digitales cuanto antes”.

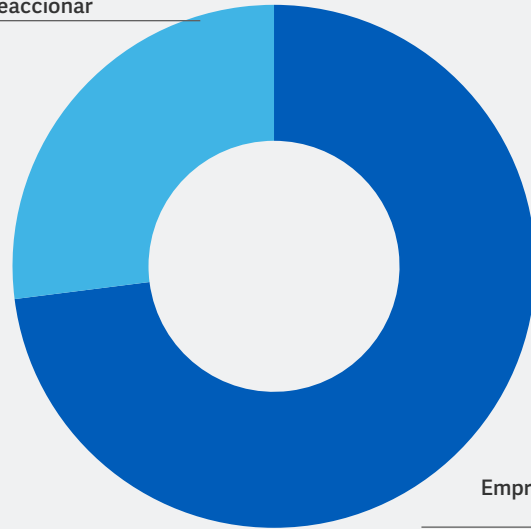
Nuestro estudio demuestra que esta empresa no es un caso aislado: en 2020 quedó claro que las empresas tienen que ser capaces de reaccionar rápidamente. Más de las tres cuartas partes de los participantes (77 %) afirman que sus empresas actúan con rapidez cuando las inversiones tecnológicas no cumplen las expectativas. En 2019 respondía así un 70 %. Y un 60 % dice que su empresa ha eliminado procesos burocráticos que ralentizaban la toma de decisiones, frente a un 53 % en 2019.

Pero aún queda camino por recorrer. La siguiente sección de este informe explica cómo las empresas implementan la agilidad organizacional a escala, las dificultades que impiden que muchas de ellas progresen y dónde se encuentran las oportunidades para crecer en el futuro.



Empresas lentas en reaccionar

27 %



Empresas rápidas en reaccionar

73 %

¿Cómo calificaría la reacción de su empresa a la pandemia de COVID-19 y sus repercusiones actuales?

La cultura adquiere protagonismo

Las perspectivas de una transformación digital en esta situación pueden ser alentadoras, pero la verdad es que resulta mucho más fácil cambiar las herramientas que las mentalidades. Más de la mitad de las empresas (56 %) afirma que su tecnología es compatible con los objetivos de la transformación digital, pero solo un 16 % dice lo mismo respecto a su cultura empresarial.

Aunque la cultura empresarial se asocie tradicionalmente con el departamento de RRHH, nuestro estudio demuestra que representa un obstáculo importante para casi todas las iniciativas de transformación digital, especialmente en las áreas de finanzas y TI.

“Por lo general, la tecnología es más rápida e interesante de implementar”, explica Jennifer Howard-Grenville, titular de la cátedra Diageo en Estudios Empresariales en la University of Cambridge. “La cultura da la sensación de ser una fuerza holística y misteriosa”, añade.



Si conseguimos estar más conectados con nuestros clientes y satisfacer mejor sus necesidades, si conseguimos estar más conectados con nuestros proveedores y mantener nuestras relaciones con ellos en tiempos realmente difíciles, eso nos debería dar una ventaja competitiva en el futuro.

Paul Wright
CIO, Accuride

“

Una alta dirección competente admitirá que no es posible trazar el rumbo con solo una parte de la empresa — la tecnología, las herramientas o la estrategia — sin implicar al resto.

Jennifer Howard-Grenville
Diageo Professor in Organization Studies, University of Cambridge

El estudio demuestra que la cultura se define desde los niveles superiores de la empresa y apenas cambia en casi dos tercios (63 %) de ellas. Esto explicaría su inclusión entre los principales obstáculos para la agilidad en cualquier área, como veremos en este informe.

“Una alta dirección competente admitirá que no es posible trazar el rumbo con solo una parte de la empresa — la tecnología, las herramientas o la estrategia — sin implicar al resto”, dice Jennifer Howard-Grenville. “Para un buen directivo, la cultura es algo que es imprescindible gestionar, o al menos digno de atención, exactamente igual que estas otras cosas”.

Dicho de otro modo, es poco probable que se consiga implementar bien una nueva tecnología sin antes asegurarse de que la empresa está en una posición adecuada para adoptarla correctamente. Si la cultura no está abierta a los cambios ni aspira a mejorar continuamente, no es probable que la nueva tecnología lleve a la empresa a donde quiere estar. Por lo tanto, en lugar de abordar la adopción de tecnologías nuevas como si fuera un ejercicio de “trasvase directo”, los líderes deberían aprovechar los cambios como una oportunidad de reevaluar y transformar la cultura de la empresa.



¿Cuál de estas áreas de su empresa está mejor alineada con sus objetivos de transformación digital?



Cómo convertirse en una empresa ágil

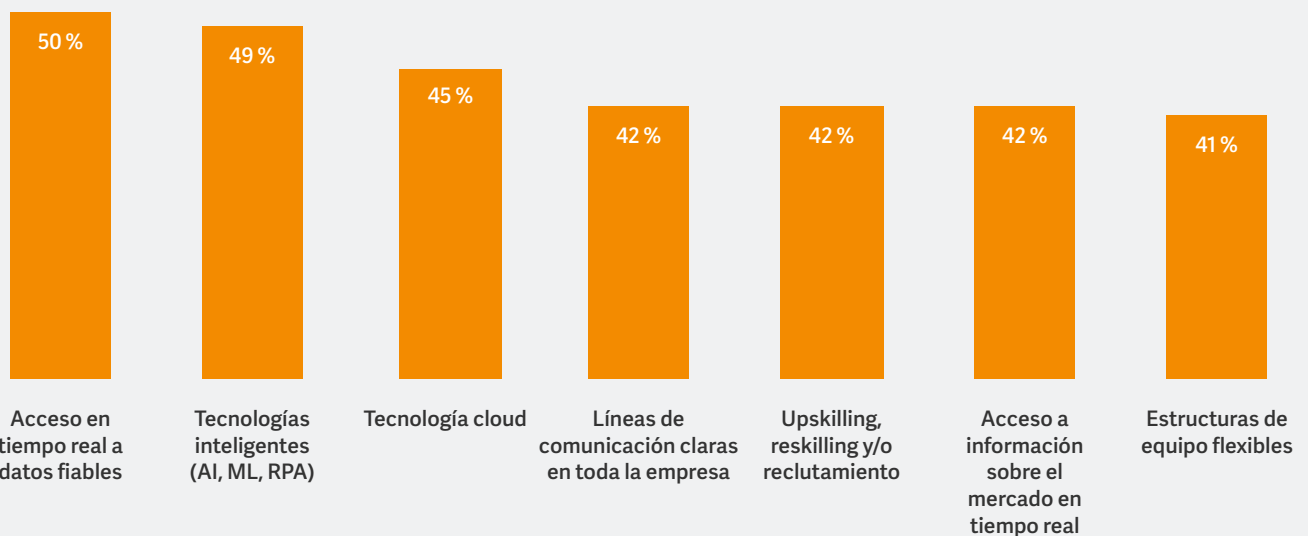
Algunas empresas avanzan y se benefician de su propia agilidad durante la crisis. Otras se quedan rezagadas. ¿Qué pueden hacer las empresas lentas en reaccionar para emular a las rápidas? ¿Cómo pueden garantizar todas ellas su resiliencia una vez superada la pandemia de COVID-19? ¿Cómo pueden garantizar que están listas para afrontar lo que les depare nuestro cambiante mundo? ¿Y cómo pueden utilizar la agilidad organizacional para acelerar sus iniciativas digitales?

Planificación continua

“El cambio es la única constante” es una máxima que en 2020 adquirió una nueva relevancia. Mientras el panorama global sigue cambiando cada semana, si no de un día para otro, o incluso en cuestión de horas, las empresas deben estar preparadas para adaptarse a las nuevas oportunidades y reaccionar ante circunstancias imprevistas.

Sin embargo, menos de la mitad de las encuestadas para nuestro estudio (43 %) adopta un enfoque de planificación continua. Entre las empresas rápidas en reaccionar, el porcentaje es de un 50 %.

Quienes adoptan un enfoque continuo dicen que lo pueden hacer porque tienen acceso en tiempo real a datos fiables (50 %), cuentan con tecnologías inteligentes y cloud (49 % y 45 %, respectivamente), y han desarrollado una cultura ágil que fomenta líneas de comunicación claras y estructuras de equipo flexibles.



¿Cuáles de estos factores han contribuido más a impulsar un enfoque de planificación continua en su empresa?



¿Cuáles son los principales obstáculos para la adopción de un enfoque de planificación más continuo?

Entre las empresas que no utilizan la planificación continua, un 40 % dice que los planes cambian ocasionalmente pero solo en circunstancias específicas. Y un 17 % afirma que los ciclos de planificación están supeditados a periodos de tiempo concretos. No debería extrañarnos que la cultura se cite como el principal obstáculo de estas empresas a la hora de adoptar un enfoque de planificación más continuo (29 %). Según el vicepresidente de finanzas de una empresa estadounidense proveedora de atención sanitaria, la falta de alineación en el equipo directivo es una de las formas en que la cultura puede impedir la adopción de la planificación continua. “Actualmente tenemos dos bandos”, dice. “El de los que piensan que deberíamos utilizar exclusivamente rolling forecasts y el de los que prefieren el método del presupuesto anual.”

Es un problema muy habitual. “A muchas empresas les cuesta avanzar con la rapidez deseada, porque la empresa en general no es ágil”, dice Fin Goulding, experto en agilidad, asesor empresarial y autor de *12 Steps to Flow: The New Framework for Business Agility*. “Puede que en una empresa coexistan equipos de TI a los que les gustaría lanzar un producto a la semana y otras prácticas empresariales que no son lo suficientemente adaptativas —entre ellas la planificación financiera y la elaboración de presupuestos— porque suelen realizarse con carácter anual y acaban por no encajar con la realidad actual, que exige reaccionar con una frecuencia mayor, ya sea cada semana, cada día o cada hora”.

“

En el pasado adoptábamos un enfoque anual, pero ahora nos damos cuenta de que puede tener sentido usar rolling forecasts. Ya no se trata de una sola previsión y de si nos ajustamos o desviamos de ella: ahora tenemos un objetivo móvil.

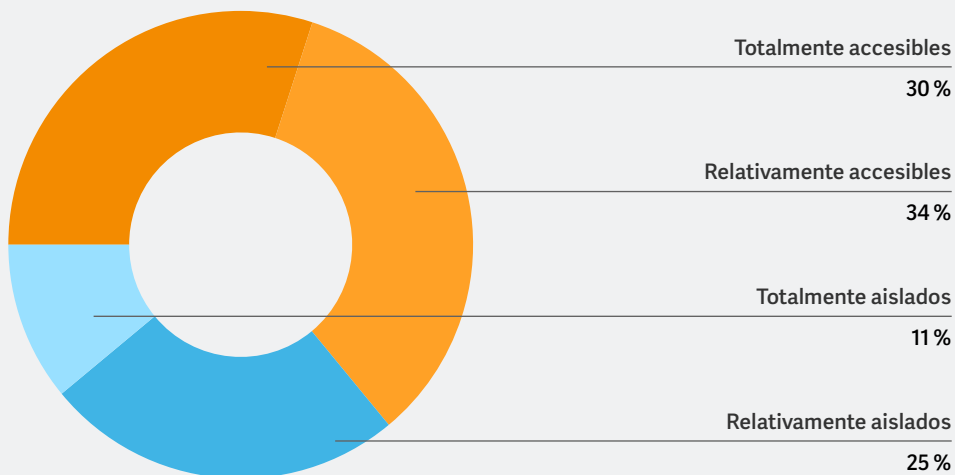
Marten Mills
Finance Director, Consumer Biosolutions, Novozymes

Suministro de datos fiables para decisiones en tiempo real

“Las empresas necesitan un diseño organizacional acorde con el mundo actual”, dice Goulding. En un mundo en el que los equipos están dispersos geográficamente y el teletrabajo es esencial para el negocio, ese diseño debe incorporar el acceso a datos fiables y oportunos mediante autoservicio.

Sabemos que el acceso a datos relevantes impulsa la toma de decisiones a todos los niveles: un 79 % de los líderes empresariales que encuestamos dijo que ese es su caso. Además de poder tomar decisiones en tiempo real basadas en datos, las empresas que afirman tener un alto nivel de accesibilidad a los datos también se benefician de más productividad (51 %), una mejor visibilidad y comunicación a nivel directivo (43 %) y una reducción de costes (41 %).

El estudio también ha revelado una correlación entre la accesibilidad a los datos y la capacidad de respuesta ante la pandemia de COVID-19: más de un tercio (36 %) de las empresas rápidas en reaccionar declara una total accesibilidad a los datos en su entorno, mientras que entre las lentas en reaccionar el porcentaje es solo de un 13 %.



¿Cómo describiría la accesibilidad a los datos en su empresa?

¿Qué hacen las empresas exactamente para que los datos sean totalmente accesibles para quienes los necesitan? Nuestros encuestados indican que depende de lo exactos y fiables que sean los datos (57 %); de la ciberseguridad, la privacidad o el cumplimiento normativo (53 %); y de las skills de datos y analytics (53 %).

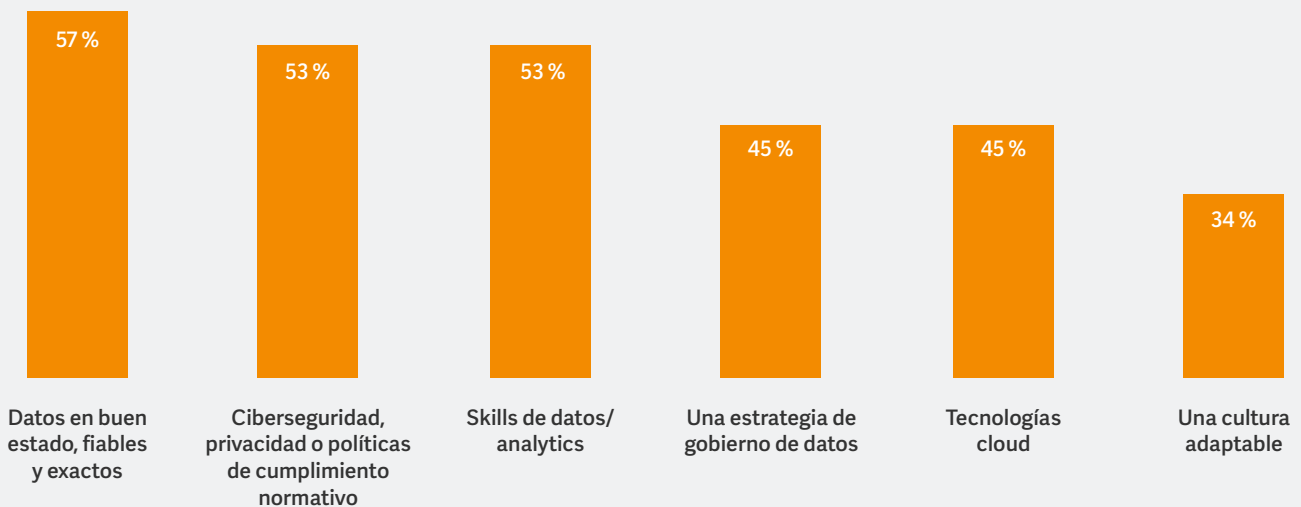
Con todo, los datos están total o parcialmente aislados en un 36 % de las empresas y son solo relativamente accesibles en el tercio restante (34 %). Estas empresas dicen que los principales obstáculos para mejorar el acceso a los datos son cuestiones de ciberseguridad, privacidad o cumplimiento normativo (34 %), una excesiva dependencia de TI (34 %) y una tecnología legacy inflexible (28 %). En nuestra experiencia, los retos relacionados con la ciberseguridad, la privacidad y el cumplimiento normativo pueden deberse, entre otras cosas, al temor al hacking y las filtraciones de datos, o a complejas cuestiones de gobierno interno, tales como quién tiene acceso a los datos y cómo los obtienen.

Además, un 73 % de las empresas dice que sus equipos dependen en gran medida del área de TI para obtener acceso a los datos y los informes. Crear un punto de acceso único a la información puede ayudar a subsanar esto, pero no es fácil cuando cada aplicación almacena sus propios datos de manera diferente, opina Chris Mawer (CTO, Asia Pacific, Huawei). “Estamos en un momento de la transformación digital en el que las empresas deben reajustar sus aplicaciones, para que compartan un mismo idioma o al menos una capa intermedia de traducción que les permita compartir datos”.

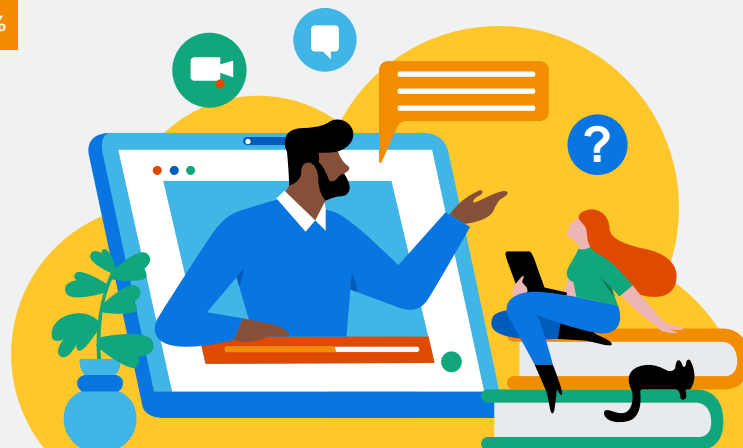
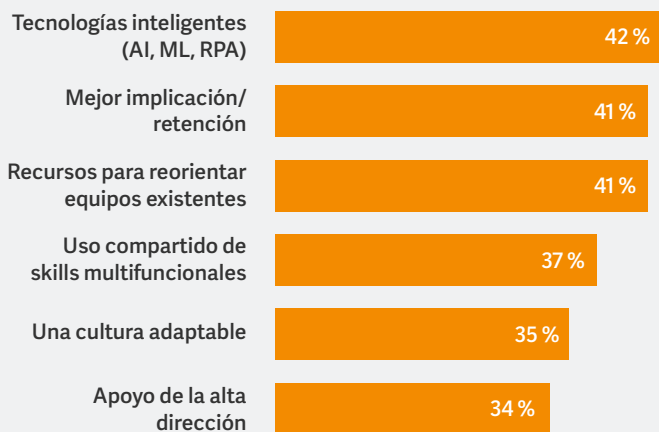
“

Todos estamos en un sistema de RRHH global y facilita enormemente la recopilación de datos. Es muy importante para nosotros —para nuestro tablero de mando, nuestra base de datos, nuestros procesos— que seamos iguales en todo el mundo, que seamos coherentes y mantengamos esa coherencia.

John Lemmex
Regional CFO, Covestro LLC



¿Cuáles de estos factores han contribuido más a que los datos sean totalmente accesibles en su empresa?



¿Cuáles de estos prerequisites han contribuido más a integrar nuevas skills en su departamento?

Upskilling en la empresa y nuevas formas de trabajar

La transformación digital exige skills digitales. Los encuestados califican la capacidad de usar tecnologías inteligentes como su skill más codiciada para los próximos cinco años (34 %). También es la skill de la que es más probable que carezcan.

¿Qué les impide contratar a personal con las skills que necesitan? Sin lugar a dudas, la incertidumbre de los mercados globales fue el gran obstáculo para el reclutamiento en 2020 (45 %). En consecuencia, las empresas están desarrollando talento a nivel interno — mejorando la implicación y la retención (41 %), el upskilling y el reskilling (41 %), y el uso compartido de skills multifuncionales (37 %) — en lugar de contratar personal nuevo con las skills requeridas.

Y no solo eso: al dotar a las personas de las skills necesarias para usar nuevas tecnologías, se libera su capacidad para asumir tareas diferentes.

“

Necesitamos más gente que entienda de datos. Sin ella, es difícil implementar capacidades analíticas o de automatización. Está claro que vamos a utilizar estos tipos de tecnología y eso influirá en las skills que vamos a necesitar.

Olli Hyypä
CIO, NXP Semiconductors

Desde el punto de vista organizativo, el carácter repentino de la pandemia de COVID-19 puso de relieve las deficiencias de agilidad estructural de muchos de los encuestados.

Nuestro estudio demuestra que no todos estaban bien equipados para cambiar rápidamente y a escala sus formas de trabajar: un 84 % notificó dificultades a la hora de trabajar remotamente, mientras que solo un 16 % afirmó no haber tenido ningún problema. La falta de asistencia de TI o de herramientas para el teletrabajo (22 %) y los retos culturales — toma de decisiones lenta y burocrática (20 %) , así como la falta de claridad en las comunicaciones (19 %) y la resistencia cultural a los cambios (19 %) — fueron los principales obstáculos citados por las empresas. El estudio demuestra que la cultura y la estructura de más de la mitad de las empresas están empoderando a los empleados para implementar mejoras en los workflows y los procesos de forma habitual (55 %), y para trabajar en equipos multifuncionales y entregar proyectos rápidamente (52 %).

Roelof Kistemaker (responsable de las secciones People Rewards & Recognition y People Insights & Technology en Roche) dice que una actitud ágil fue crucial para que la estructura de su empresa aumentara su efectividad y su productividad durante la pandemia global. “Cada estructura y cada proceso se examina y se pone en tela de juicio para cuestionar si nos ayuda a lograr nuestro objetivo, que no es otro que proporcionar a los pacientes las medicinas y las soluciones médicas que necesitan lo más rápido posible”, explica. “Lo cierto es que muchos de nuestros controles están ahí simplemente porque así es como se organizaba la empresa en el pasado”.

Larry Blue, CEO de Bell & Howell, dice que la dirección ejecutiva tiene un rol más importante que nunca a la hora de definir la cultura del lugar de trabajo. “Algunas de las cosas que hacíamos para crear una cultura más innovadora se han visto afectadas porque las personas han dejado de compartir el mismo espacio”, dice. “Tenemos que encontrar la forma de usar la tecnología para poder seguir haciéndolas. Es más difícil porque ahora la cultura ya no la dicta el lugar de trabajo, ahora depende de uno mismo, de sus hijos y de si tiene animales en casa”.

“

La cuestión es ¿qué skills ayudarán a la gente a trabajar de manera remota? Comunicarse con soltura y expresar abiertamente opiniones sobre distintas ideas va a ser realmente importante. Y también ser capaz de generar confianza. Hay que aprender nuevas formas de comunicarse virtualmente, de lo contrario la gente trabajará aislada.

Holly Hon

Vice President of Operations,
Enterprise Technology, Change
Healthcare

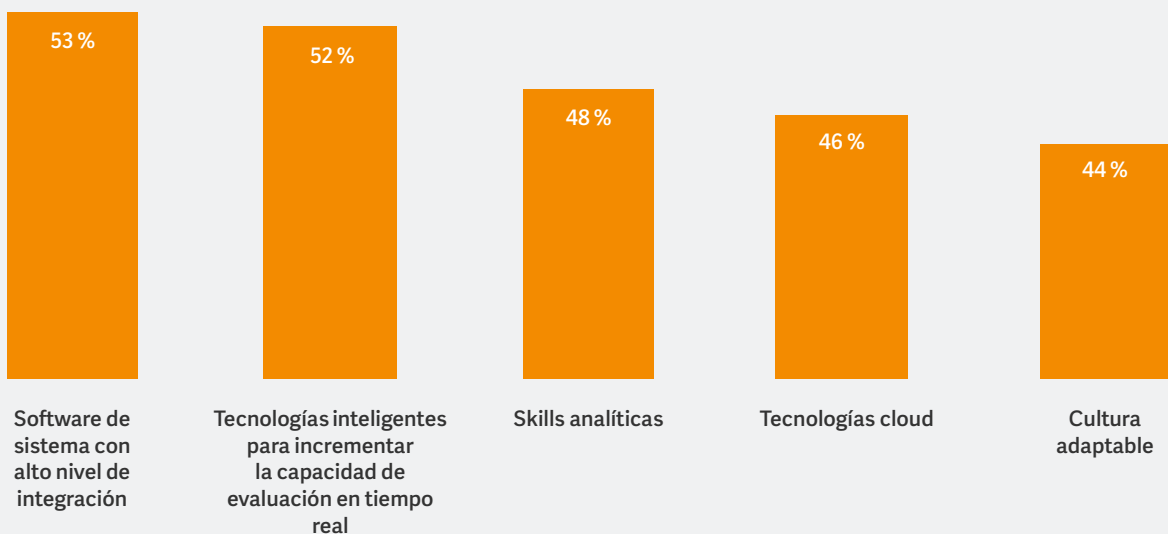


Métricas ágiles

El valor de adoptar un enfoque ágil para las métricas y los informes aumenta en los periodos de incertidumbre. Pero no es fácil. “Es muy complicado encontrar tipos de KPI que no sean indicadores retrospectivos, especialmente en un entorno muy dinámico”, dice Olli Hyypä, CIO de NXP Semiconductors. “Sabemos lo que ha ocurrido en el pasado, pero es mucho más difícil crear KPI predictivos o que demuestren que estamos haciendo lo que debemos con vistas al futuro”.

Solo un 21 % de las empresas aplica un enfoque totalmente ágil a sus analytics, actualizando constantemente las métricas de todo el negocio. Entre las empresas rápidas en reaccionar, el porcentaje es de un 25 %. Cabe destacar además que los sistemas altamente integrados (53 %) y las tecnologías inteligentes que aumentan la capacidad para realizar evaluaciones en tiempo real (52 %) están impulsando la medición y evaluación ágil en más de la mitad del 21 % de las empresas que han adoptado este enfoque.

Los encuestados dicen que las skills analíticas, las tecnologías cloud y una cultura adaptable son esenciales para poder optar por la medición ágil. Esto explicaría por qué la toma de decisiones burocrática (29 %), la carencia de skills analíticas (27 %) y la falta de alineación entre los ciclos de planificación y evaluación (27 %) entorpecen la medición ágil para el 34 % de las empresas cuyas métricas están desfasadas y no se alinean con los objetivos; y para el 44 % cuyas métricas se actualizan periódicamente pero no se alinean en todo el negocio.



¿Cuáles de estos factores han contribuido más a impulsar un enfoque ágil para medir, valorar y estimar en su empresa?



Los KPI de mi empresa no reflejan la era digital en la que operamos

45 %

La pandemia de COVID-19 ha invalidado nuestros KPI existentes

42 %

No utilizamos KPI ni métricas en los que basar iniciativas futuras

35 %

¿Describe alguna de estas afirmaciones el enfoque de su empresa relativo a métricas e informes?

Para mejorar su capacidad de planificar, ejecutar y analizar con agilidad, las empresas deben asegurarse de que sus métricas estén al nivel de sus objetivos. Pero un 35 % de las empresas confiesa no utilizar KPI ni métricas en los que basar sus iniciativas futuras. Entre las empresas lentas en reaccionar, el porcentaje se eleva a un 45 %.

Lo positivo es que un 42 % dice que la alineación entre los ciclos de planificación, medición y evaluación les ha permitido adoptar métricas ágiles. Y un 77 % cree que una mayor alineación multifuncional aumentaría la estandarización de las métricas. “En las empresas grandes, la cultura y los KPI tienen una importancia fundamental para propiciar esa alineación”, declara Kevin Carlson, vicepresidente corporativo de AECOM, Digital Transformation. “Hemos creado una cultura en la que tomar decisiones digitales inteligentes tiene ventajas”, dice. “En lugar de reprender a los equipos que no se amoldan o no hacen lo que consideramos que son mejores prácticas, animamos a los equipos altamente eficientes a que le saquen el máximo partido a nuestras plataformas digitales”.





Conclusión: agilidad hoy, resiliencia mañana

Los resultados de nuestro estudio hablan por sí mismos. Demuestran que las empresas que respondieron antes a la pandemia de COVID-19 — las que hemos denominado “rápidas en reaccionar” — presentaban una alta probabilidad de tener ya integradas las mejores prácticas que se consideran fundamentales para la agilidad organizacional. Eso, a su vez, significa que pueden acelerar sus iniciativas digitales. Estas empresas que reaccionaron rápido comparten seis estrategias primordiales, que configuran nuestro roadmap para la agilidad organizacional:

1 Las tecnologías inteligentes fomentan nuevas formas de trabajar, el desarrollo de skills y el crecimiento de los ingresos digitales, factores que se consideran esenciales para la resiliencia ante crisis futuras.

Plantéese: ¿ha implementado las herramientas necesarias para incrementar el crecimiento de los ingresos digitales y optimizar la agilidad en su empresa?

2 Una cultura adaptable permite a las empresas aprovechar las nuevas oportunidades y las circunstancias imprevistas en todas las áreas de negocio.

Plantéese: ¿se adapta su empresa a los cambios o la incertidumbre?

3 La accesibilidad de los datos es crucial para la toma de decisiones en tiempo real, basada en datos y en todos los niveles de la empresa. Por otro lado, también impulsa la planificación continua y las mediciones ágiles.

Plantéese: ¿cuenta con datos fiables accesibles en toda la empresa que permiten que los usuarios de cualquier nivel tomen decisiones rápidamente?

4 Las skills analíticas y técnicas encauzan la adopción de tecnologías inteligentes y métricas ágiles, además de incrementar la capacidad de la fuerza laboral y facilitar la implantación del teletrabajo a escala.

Plantéese: ¿tiene su empresa las skills necesarias para optimizar las inversiones en tecnología inteligente y alinear los ciclos de planificación y evaluación?

5 Los equipos multifuncionales son esenciales para el upskilling y el reskilling en la coyuntura actual, ya que empoderan a los empleados para trabajar con velocidad y a escala en equipos organizados de forma autónoma.

Plantéese: ¿están las personas de su empresa empoderadas para colaborar?, ¿comparten skills y conocimientos en toda la empresa para promover la agilidad y la alineación?

6 Insistir en el imperativo de la aceleración digital ayudará a la empresa a reaccionar hábilmente ante cualquier situación.

El estudio evidencia que la agilidad y la resiliencia van de la mano.

Plantéese: ¿ha comprobado la escalabilidad y sostenibilidad de las tecnologías, los procesos y las políticas vigentes?, ¿qué ha aprendido sobre su propia empresa, ya sea positivo o negativo?

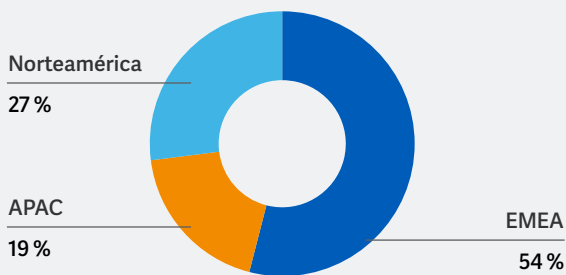
Estas preguntas ayudan a las empresas a determinar dónde deben concentrar sus esfuerzos de transformación. Para muchas, ese proceso debe comenzar internamente. “La agilidad no tiene por qué conllevar riesgos, no implica ser imprudentes”, dice Jennifer Howard-Grenville (University of Cambridge). “En eso consiste la dificultad del liderazgo, en examinar la propia empresa y plantearse: ¿Qué tenemos? ¿Contamos con algo que realmente puede ayudarnos a llegar a donde tenemos que llegar?”.

El estudio

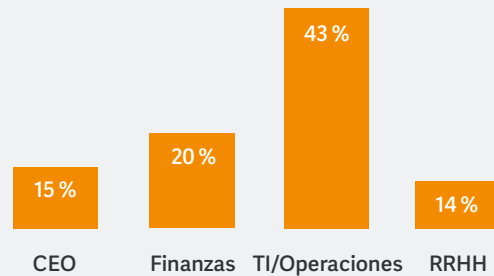
Los datos en este informe se obtuvieron en una encuesta global encargada por Workday y realizada por Longitude, una empresa del grupo *Financial Times*, entre junio y julio de 2020. La encuesta, que contó con la participación de 1024 líderes empresariales y directivos sénior (alta dirección o subordinados directos), examinó la forma en que las empresas abordan la estrategia y la ejecución de la transformación digital, las capacidades que necesitan para adoptar un enfoque ágil para la transformación y las repercusiones de la pandemia de COVID-19 en los resultados de las empresas y la planificación de cara al futuro.

Los participantes, en 14 países, pertenecen a 12 sectores, la mayoría de ellos a servicios financieros (18 %), servicios profesionales (15 %) y tecnología (10 %).

Además de una investigación cuantitativa, entre junio y agosto de 2020 Longitude realizó 15 entrevistas cualitativas para indagar sobre la agilidad organizacional en la práctica. Se entrevistó a integrantes de empresas como AECOM, Aon, Huawei, Novozymes, NXP Semiconductors y Roche.



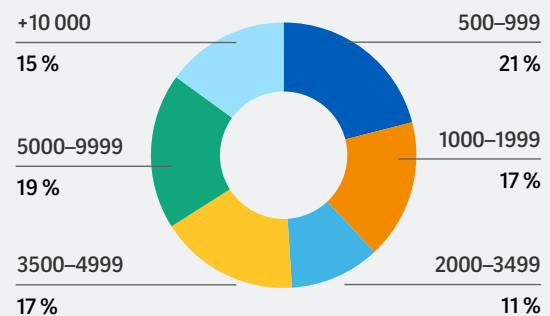
Participantes en la encuesta por región.



Participantes en la encuesta por función.



Participantes en la encuesta por sector.



Participantes en la encuesta por tamaño de empresa.

Acerca de Workday

Workday es uno de los mayores proveedores de aplicaciones cloud empresariales para finanzas y recursos humanos.

Fundada en 2005, Workday ofrece aplicaciones de gestión financiera, gestión de capital humano, planificación y analytics diseñadas para las principales compañías, instituciones educativas y entidades gubernamentales del mundo. Organizaciones de distinto tamaño, desde la mediana empresa hasta compañías integrantes del grupo *Fortune* 50, han elegido Workday.

Para obtener más información sobre nuestra tecnología, visite:
workday.com/why-workday



Workday | Phone: +1.877.967.5329 | workday.com/es-mx

©2021. Todos los derechos reservados. Workday y el logotipo de Workday son marcas registradas de Workday, Inc. El resto de nombres de marcas y productos son marcas comerciales o marcas registradas de sus titulares respectivos 20210223-org-agility-phase-2-key-findings-report-research-report-ESMX