

LEARNERS MAGAZINE

núm. 00 | Septiembre 2012

*Revista sobre innovación para CIO,
emprendedores y business angels*

SOCIAL ENTERPRISE

Colaboración & Innovación

ENTREVISTA

Sebastián Muriel

VP Desarrollo corporativo
en Tuenti

RETRATO

Marc Benioff

CEO de Salesforce.com

PROTAGONISTA

Joaquín Reyes

CIO de Cepsa

JOAQUÍN REYES

CIO DE CEPESA

LA COLABORACIÓN INCIDE EN LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

CEPSA (Compañía Española de Petróleos, S.A.U.) es un grupo energético integrado, presente en todas las fases de la cadena de valor del petróleo, formado por más de 12.000 profesionales. Con presencia en Argelia, Marruecos, Brasil, Canadá, Colombia, Panamá, Perú, Holanda, Bélgica, Gran Bretaña, Italia y Portugal, realiza actividades de exploración y producción de petróleo; refino, distribución y comercialización de derivados petrolíferos; petroquímica; gas y electricidad.

Joaquín Reyes es el director de Sistemas de Información de CEPESA, un departamento que desde el año 2005 funciona como una unidad de servicios compartidos con alcance internacional.

Uno de sus objetivos es el de impulsar la transformación estratégica hacia una empresa social, utilizando la tecnología para impulsar la comunicación y la colaboración interna, con el objetivo último de mejorar la eficiencia y aumentar la productividad.

En base al concepto de Enterprise 3.0, ¿cuál debe ser el rol que debe ocupar el CIO en este proceso de transformación?

En general, el rol de CIO en la empresa de hoy es el de aportar valor a los procesos de negocio, impulsar el crecimiento —la expansión internacional en compañías como la nuestra— y, por supuesto, mejorar la eficiencia. En este sentido, la colaboración es un elemento que incide en la mejora de la productividad. La colaboración entendida como una red que abarca a los clientes y distribuidores, en la propia empresa. Una red social interna.

Tecnológicamente estamos en un momento especial y tenemos tres palancas tecnológicas para conseguir estos objetivos. Por un lado los procesos en la nube, teniendo en cuenta lo que reportan en cuanto a alcance global, flexibilidad, capacidad de crecimiento, etc. Los dos restantes tienen un impacto inmediato en los consumidores y en nuestro ecosistema: las redes sociales y, por supuesto, la movilidad como un factor dinamizador clave ya que todas las aplicaciones serán sensibles al contexto y podrán ser utilizadas en cualquier dispositivo.

En este contexto, creo que el papel del CIO está en colaborar con los objetivos de la empresa que antes he comentado (aportación de valor, crecimiento y mejora continua) y en proveer las palancas tecnológicas para impulsar esos objetivos.

La movilidad es una tendencia imparable ¿Cómo estáis respondiendo a la tendencia definida como BYOD (Bring Your Own Device) desde CEPESA?

Pues lo estamos haciendo desde varios frentes. La “consumerización” ha variado un modelo de uso, que estaba definido por la empresa, pasando a ser, en el fondo, dirigido por la experiencia personal de consumo de cada uno de nuestros empleados, clientes o proveedores. Esto presenta una serie de carencias o factores de riesgo. Uno de ellos es el coste, el de soporte, el coste de gestión de dispositivos heterogéneos múltiples.

Por otro lado, estamos trabajando en el sentido de gestionar la seguridad de esos dispositivos y hacer que las aplicaciones, progresivamente, sean seguras en entornos móviles. Una vez que las aplicaciones puedan explotarse en un modelo de nube, que quiere decir que tendrán seguridad intrínseca y accesibilidad desde cualquier punto, prácticamente tendremos asegurada su utilización en dispositivos móviles.

¿Adaptáis entonces los aplicativos para entornos móviles?

Desde el punto de vista de la empresa, nuestra estrategia ha sido la de ser pioneros en desarrollar aplicaciones para los propios entornos móviles. Hay que tener en cuenta que no basta con que un dispositivo permita, vía HTML5, acceder directamente a una aplicación corporativa. La experiencia

“LA “CONSUMERIZACIÓN” HA VARIADO UN MODELO DE USO QUE ESTABA DEFINIDO POR LA EMPRESA PASANDO A SER, EN EL FONDO, DIRIGIDO POR LA EXPERIENCIA PERSONAL DE CONSUMO

del usuario demuestra que quiere aplicaciones nativas para el dispositivo móvil, porque proporcionan una mayor riqueza y funcionalidades. Por lo tanto, la empresa debe tener una estrategia de desarrollo específica para dispositivos móviles.

Por otra parte, la utilización del concepto de tienda de aplicaciones es también muy importante. Porque desde el momento que la empresa tiene un ecosistema de tienda, puede gestionar también la identidad de los usuarios. Y la gestión de esa identidad en un entorno móvil es importantísima porque es única y hay pocas oportunidades de captarla. La identidad de un usuario nuestro, ya sea en un entorno de punto de venta físico, de acceso a aplicaciones en la Web o desde un dispositivo móvil, tiene que ser gestionada de forma integral. La “multicanalidad” extendida es lo que nos está ofreciendo el mundo de la movilidad o la empresa 3.0.

El desarrollo de aplicaciones móviles descargables desde la tienda interna de la compañía permite gestionar mejor esa identidad.

¿Qué beneficios se esperan de estos modelos de colaboración?

La colaboración es el modelo de la empresa 3.0. En el pasado nos preocupábamos mucho de dotar al puesto de trabajo de una serie de instrumentos tecnológicos para aumentar la productividad. Eso ha supuesto, efectivamente, una revolución y podemos estimar que la productividad, como resultado, ha aumentado alrededor de un 200%.

En lo que respecta a la colaboración, los estudios que estamos manejando, que provienen de empresas como Cisco, revelan que, como mínimo, permite incrementar la productividad en alrededor del 400%.

Nosotros estamos convencidos de ello. La colaboración interna,



a través de IntraCEPSA2012, se plantea como un auténtico motor de la productividad.

¿Cuáles son los principales objetivos de IntraCepsa2012?

IntraCEPSA2012 permite crear una red social interna. Eso sí, vinculada a los procesos propios de la empresa. No es una red social que se apoye en herramientas desvinculadas de los procesos.

En ese sentido, el trabajador puede crear entornos virtuales de trabajo con sus compañeros, tanto con los cercanos físicamente como con los que desarrollan su labor en unidades remotas, poniendo a su disposición todas las herramientas de colaboración necesarias: compartición de información, videoconferencia personal, escritorios compartidos, etc. Por supuesto, también herramientas de búsqueda de información universal con todos los elementos de seguridad necesarios.

Estamos abriendo el puesto de trabajo de una persona al entorno global de acción de la empresa.

Por otra parte, también se ha potenciado la transformación en el esquema de comunicación de la empresa, pasando de un modelo más bien jerarquizado, hacia otro más trasversal y mucho más abierto. Y eso es una revolución, tanto desde el punto de vista cultural como organizativo.

Otro elemento importante de nuestra intranet es la gestión de todo lo relativo a los procesos, aquellos que, día a día, el empleado debe realizar, lo que reporta un beneficio inmediato en cuanto a la eficiencia.

Esta “transversalidad” de la información habrá supuesto una serie de retos en cuanto a la seguridad, la gestión de contenidos...

Nosotros seguimos manteniendo una gestión de contenidos que puede ser coordinada y supervisada por nuestra unidad de comunicación corporativa. Pero esa gestión de contenidos, digamos “oficial”, que es la que se aplica en los canales Web, de redes sociales o en la intranet, en gran medida es delegada. Se pueden facilitar las herramientas a cada responsable de cada unidad para que pueda gestionar los contenidos de forma autónoma y simplemente existe una supervisión.

En IntraCEPSA2012 se cuenta además con una comunicación “entre equipos”. Cualquier persona puede crear su comunidad y gestionar una comunicación a su grupo de forma directa, inmediata e ilimitada. La supervisión de contenidos es por excepción.

“ EN LO QUE RESPECTA A LA COLABORACIÓN, LOS ESTUDIOS QUE ESTAMOS MANEJANDO REVELAN QUE, COMO MÍNIMO, PERMITE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN ALREDEDOR DEL 400%

“ SE HA POTENCIADO LA TRANSFORMACIÓN EN EL ESQUEMA DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA, PASANDO DE UN MODELO BASTANTE JERARQUIZADO HACIA OTRO MÁS TRANSVERSAL Y MUCHO MÁS ABIERTO

La publicación de la información es abierta, eso sí, está sujeta a las normas de clasificación de la información que marcan los procedimientos de seguridad. Cualquier propietario de un elemento de información puede clasificarlo como reservado, público o confidencial. La propia intranet, a través de los mecanismos de almacenamiento y de búsqueda, gestiona los niveles de autorización de forma que, incluso en la búsqueda, aparecen solo aquellos documentos a los que se tiene acceso en función del perfil.

Además, hemos habilitado nuevos canales de comunicación como es el caso del vídeo, teniendo en cuenta que gran parte de estos procesos de comunicación pueden tener un carácter formativo. Más allá de una formación tradicional y muy jerarquizada, ahora las personas podrán compartir sus experiencias y aportar elementos de formación importantes para otros compañeros apoyándose en estos canales.

¿Cuáles han sido los obstáculos a la hora de poner ese plan en marcha?

En principio, nos hemos encontrado con una serie de barreras internas, culturales. La más importante de ellas, aunque se ha resuelto muy bien, es la relativa al temor de que la comunicación pudiera dejar de estar controlada. Nuestra compañía tiene unos principios organizativos sólidos, tradicionales y la comunicación corporativa tiene una responsabilidad.

Desde el principio, la intranet se definió y gestionó creando un equipo multidisciplinar, en el que participaban las unidades de recursos humanos, de comunicación corporativa, de marketing, de sistemas de información... Todas ellas, de forma conjunta, definieron los principios organizativos de la intranet. Ese esfuerzo conjunto permitió que estos principios de comunicación quedaran claros en ese marco. Realmente es la propia representación, desde el punto de vista del diseño, de los principios de colaboración que estamos propugnando para los usuarios de la intranet. Por lo tanto, los propios “diseñadores” formaron una comunidad. Y eso lo mantenemos.

En el ámbito de la tecnología tuvimos que dar un salto. En su momento adoptamos una arquitectura (Microsoft SharePoint) integrando los sistemas de gestión documental corporativos, los motores de búsqueda y las herramientas de seguridad, con nuestros ERP. De esta forma, los sistemas de búsqueda de la intranet se extienden también al *back office*. Esa integración del mundo de SharePoint con los elementos del *back office* implicó un análisis tecnológico profundo y hemos conseguido una solución que ha sido muy satisfactoria.



¿Qué puede hacer el CIO de CEPSA en el ámbito de la innovación?

A principios de este año se creó una oficina de transformación en el Grupo CEPSA. Es el resultado de una acción global que busca convertir a la compañía en una empresa más eficiente y posibilitar que alcance los objetivos que tiene marcados en su plan estratégico: impulsar el crecimiento internacional y multiplicar la eficiencia optimizando el uso de sus recursos. La Dirección de Sistemas es parte de esa oficina de transformación, justamente con esta misión: la de procurar la innovación tecnológica y el soporte para todos los procesos de transformación que la compañía requiere.

Lógicamente, la compañía tiene otros frentes de innovación, la relacionada con nuestros productos (petroquímicos, carburantes, etc.) o los procesos logísticos, que tienen también como objetivo conseguir que nuestras actividades cada vez tengan un componente mayor de sostenibilidad y de mejora medioambiental.

Desde el punto de vista de la tecnología y los sistemas, nuestra visión de la innovación está muy orientada a nuestra estrategia de servicio al cliente y en impulsar esa relación. Esa visión global del servicio con carácter multicanal, impulsando siempre la mejora continua del servicio y la proximidad con nuestros clientes, es nuestra visión de la innovación.

Queríamos preguntarte también acerca del intraemprendimiento ¿existen iniciativas dentro de CEPSA en este sentido?

Sí. Existen aunque creo que deberían desarrollarse mucho más. Dentro de la compañía tenemos una serie de premios anuales para los innovadores internos. Muy focalizados alrededor de la mejora y de la calidad. Entendemos que la innovación *per se*, sin un objetivo claro y focalizado, pierde fuerza.

Estos premios de calidad anuales reconocen las iniciativas que han surgido desde los trabajadores y que se han traducido

“ ES FUNDAMENTAL INCENTIVAR EL DERECHO A EQUIVOCARSE. CREO QUE NUESTRA CULTURA ES MUY CONDENATORIA CON LAS EXPERIENCIAS FALLIDAS Y HAY QUE VERLAS COMO UNA FUENTE DE APRENDIZAJE

en proporcionar mejoras significativas en procesos o en actividades de cualquier tipo.

Dicho eso, es importante fomentar estas iniciativas y dar visibilidad al reconocimiento. Es fundamental, también, incentivar el derecho a equivocarse. Creo que nuestra cultura es muy condenatoria con las experiencias fallidas y hay que verlas como una fuente de aprendizaje. Es un paso hacia la excelencia. Es un valor.

En mi opinión, deberíamos reconocer todas esas iniciativas, incluso las fallidas, para animar y extraer todos los elementos positivos que tienen.

Y este es un problema cultural que tenemos en Europa que deberíamos corregir. Por ejemplo, yo recuerdo a un anterior consejero delegado de SAP, Henning Kagermann, hablar justamente de esto centrándolo en Alemania y en su propia compañía. Destacaba lo fácil que resulta para un “emprendedor fallido” conseguir apoyo por parte del capital riesgo en EEUU, y lo difícil que resulta eso en Europa.