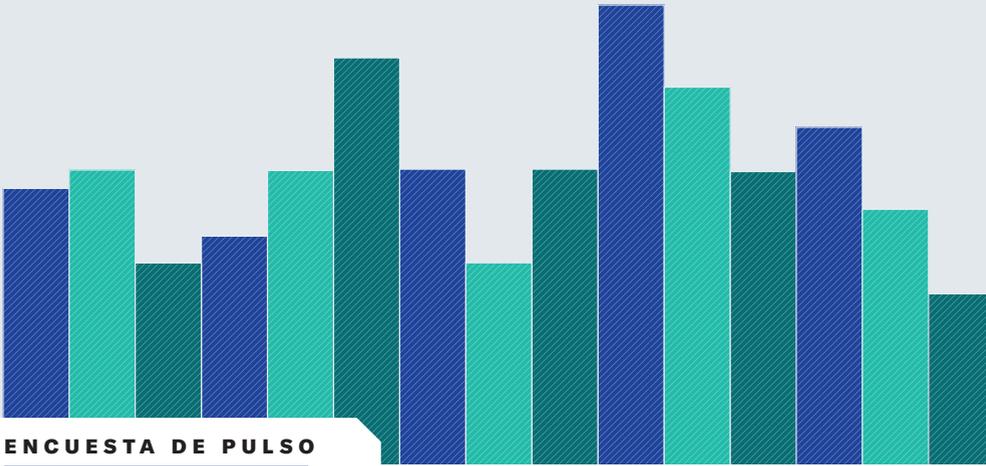




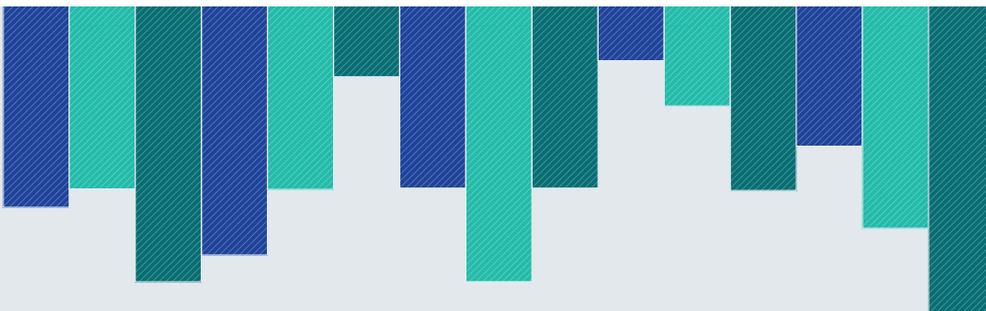
**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



Asumir el liderazgo en la automatización de la TI:

líderes de TI como gurúes de sus estrategias de automatización



Patrocinado por





Joe Fitzgerald
Vicepresidente y Gerente general de
la unidad de negocios de Ansible
Red Hat

Después de estar relegada a la función de una tecnología secundaria y oscura durante décadas, la automatización está tomando trascendencia y se está volviendo fundamental para el estilo de vida de los consumidores y las soluciones empresariales. En la comodidad de nuestras casas, los dispositivos de Amazon, Apple y Samsung, entre otros, cuentan con automatizaciones para el hogar como un requisito de diseño clave. En nuestras tiendas de Seattle, Londres y Nueva York, comenzamos a ver que la automatización ofrece la posibilidad de realizar pagos sin efectivo. Y, por supuesto, en nuestras carreteras, la automatización es un factor esencial para lograr la conducción autónoma.

Sin embargo, la automatización en los vehículos no es nueva. A lo largo de las décadas, vimos la introducción de tecnologías como la transmisión automática y el control de crucero. Estas tecnologías se implementaron de manera táctica para abordar problemas específicos que no se relacionaban entre sí. Pero surgió una nueva era en la historia de la fabricación de automóviles, dado que la automatización se está aplicando a cada aspecto del vehículo para lograr la conducción autónoma y transformar el viaje.

Del mismo modo que la evolución del automóvil, la TI ha implementado durante 30 años la automatización de manera táctica para mantener el negocio. Piense en scripts y macros. La diferencia está en que, por primera vez, estamos observando a la automatización de una manera estratégica e integral, empleándola en cada aspecto de nuestro negocio.

Esta evolución ocurre de dos maneras paralelas:

- Por un lado, estamos pasando de implementar la automatización en pequeños y escasos bolsillos dentro de las operaciones de TI a adoptarla de forma generalizada en todos los aspectos de su entorno, y llegaremos a obtener sistemas de TI con capacidad de auto-reparación, autodefensa y auto-optimización.
- Por otro lado, estamos expandiendo la adopción de la automatización a dominios que están más allá de TI, trabajando para automatizar los procesos comerciales en cada área de la organización, ya sea en el departamento de marketing como en el de legales.

No obstante, no es una transformación fácil. Pasará mucho tiempo para que las personas se sientan cómodas en un automóvil sin volante. Durante generaciones, nos hemos acostumbrado a la sensación de control, sin importar lo agotador e impreciso que fuera, y ahora nos piden que nos olvidemos de todo eso.

De la misma manera, tampoco se aceptará la automatización de la noche a la mañana en los lugares de trabajo.

Más que nunca, los líderes se dan cuenta de que la automatización se ha convertido en una prioridad estratégica. Muchos han llegado a la conclusión de que los entornos informáticos actuales dependen de una escala, complejidad y velocidad que no pueden lograrse sin la automatización. Sin ella, habrá cada vez menos oportunidades de competir y ganar.

Ahora es el momento de compartir esa conclusión con el resto de la compañía y promover la automatización como un imperativo comercial.

Depende de los que pueden ver más allá del futuro compartir su visión y trazar el camino a seguir. Si usted es uno de esos líderes, puede comenzar con este informe. Muestra cómo la automatización va más allá del ahorro de costos y de la eliminación de tareas repetitivas. Muestra que, en definitiva, la automatización se trata de velocidad, agilidad y continuidad. Es hora de darle a su organización el estímulo y el apoyo necesarios para que el cambio suceda.

Asumir el liderazgo en la automatización de la TI:

líderes de TI como gurúes de sus estrategias de automatización

Mientras las empresas intentan ser más ágiles y se esfuerzan por digitalizar sus operaciones, la automatización de TI ha evolucionado hasta convertirse en un imperativo comercial. La automatización de TI, que una vez se pensó solo como herramientas o scripts simples para ayudar a los profesionales de TI a optimizar las tareas, ahora se ve como una iniciativa estratégica y una planificación de TI a largo plazo.

Una encuesta de Servicios Analíticos de Harvard Business Review realizada a 338 ejecutivos de negocios en todo el mundo destaca la importancia de la automatización de TI: el 80 % de los encuestados dicen que adoptar la automatización de TI es “extremadamente importante” o “muy importante” para el éxito futuro de su organización. Más de dos tercios de los encuestados (68 %) coinciden en que, en los últimos 12 meses, la automatización de TI en su organización pasó de ser “algo bueno” a ser “algo obligatorio”.

Las empresas que actualmente están explorando o implementando la automatización de TI prevén muchos beneficios comerciales a causa de la tecnología. El principal beneficio comercial que las organizaciones aspiran obtener de sus inversiones en automatización de TI, y que fue mencionado por el 75 % de los encuestados, es una mayor eficiencia de sus procesos comerciales. Otros beneficios que las organizaciones también buscan obtener incluyen la reducción del costo operativo (63 %), la mejora de la experiencia del cliente (53 %) y la mejora de la agilidad/flexibilidad (48 %).

“La megatendencia detrás de la automatización de TI es reconocer la necesidad de reducir la fricción en un mundo empresarial altamente digitalizado”, explica Mary Johnston Turner, vicepresidenta de investigación, programa “Agenda del Futuro de la Infraestructura Digital”, en la consultoría tecnológica IDC. “Realmente tienen que buscar con atención qué es lo que está retrasando las cosas en sus operaciones, porque eso tiene un impacto directo en la experiencia del cliente y en otros objetivos comerciales importantes”.

Lo irónico es que un factor clave que está retrasando la adopción de la automatización de TI son sus propios líderes. El sesenta y ocho por ciento de los encuestados dice que los líderes de TI deberían compartir una visión de

PUNTOS DESTACADOS



80 % de los encuestados dicen que **adoptar la automatización de TI** es “extremadamente importante” o “muy importante” para el **éxito futuro** de su organización.



68 % de los encuestados coinciden en que, en los últimos 12 meses, **la automatización de TI en su organización** pasó de ser “algo bueno” a ser “algo obligatorio”.



68 % de los encuestados dicen que los líderes de TI deberían **desarrollar y compartir una visión de cómo la automatización de TI beneficiará** a la organización y la tarea de los trabajadores de TI, pero solo el 34 % afirma que los líderes de TI están haciendo esto ahora.

Debido al redondeo, es posible que algunas cifras de este informe no sumen 100 %.



El principal beneficio comercial que las organizaciones aspiran obtener de sus inversiones en automatización de TI, y que fue mencionado por el 75 % de los encuestados, es una mayor eficiencia de sus procesos comerciales.

cómo la automatización de TI beneficiaría a su organización y la tarea de los trabajadores. Sin embargo, solo la mitad de esos encuestados (34 %) afirma que los líderes de TI están asumiendo de hecho esa función.

La desconexión entre lo que los líderes de TI deben hacer para promover la automatización de TI y lo que en realidad están haciendo se reflejó en varias áreas. El cincuenta y tres por ciento de los encuestados dice que los líderes de TI deberían servir como defensores del cambio cultural para garantizar que se acepte la automatización, pero solo el 26 % dice que eso está sucediendo. Existe una brecha de dos dígitos entre la acción y la expectativa de las acciones en la definición de prioridades para la automatización de TI y en la búsqueda de la aceptación del equipo ejecutivo más amplio. **FIGURA 1**

“Históricamente, las organizaciones han adoptado un enfoque global para cambiar la gestión y algunos de los procesos internos”, dice Jayne Groll, directora ejecutiva de DevOps Institute, una organización de TI profesional e internacional que promueve los aspectos humanos de la profesión en DevOps. “El resultado fue confuso y burocrático. Los líderes de TI deben dar un paso adelante, comprender los objetivos estratégicos que logrará la automatización de TI y luego comunicar esos beneficios en todos los niveles jerárquicos. Necesitan darle forma a una organización que sea feliz, confiable y autoorganizada, para que las personas se despierten todos los días sabiendo lo que van a hacer, por qué necesitan hacerlo y cómo pueden trabajar juntos para lograr esos objetivos”.

Las consecuencias de que los líderes de TI no propicien la automatización de TI son graves. “A corto plazo, el negocio digital se verá afectado porque no será lo suficientemente ágil”, dice Turner de IDC. “A largo plazo, el mayor peligro es que la función de TI pierda su relevancia si no puede seguir el ritmo del negocio digital”.

La visión de los líderes de TI debe centrarse en los resultados comerciales y no solo en la tecnología. “Este es un espacio de rápida evolución, donde estamos tratando de ofrecer experiencias técnicas de calidad ya sea de manera interna como externa”, dice Groll de DevOps Institute. “Podría ser increíblemente abrumador para los líderes de TI y casi paralizante. Diría que, en primer lugar, determinen lo que intentan lograr y cómo crean valor, y luego que comiencen a analizar su estrategia de automatización, porque será menos abrumador”.

Cómo comenzar el viaje

A veces conocida como automatización de la infraestructura, la automatización de TI es el uso de software para crear instrucciones y procesos repetibles para reemplazar o reducir la cantidad de interacción manual que los

profesionales de TI tienen con dichos sistemas. Existen ofertas de automatización, que van desde herramientas de gestión de proveedores que automatizan una función singular para una solución específica de un proveedor hasta plataformas

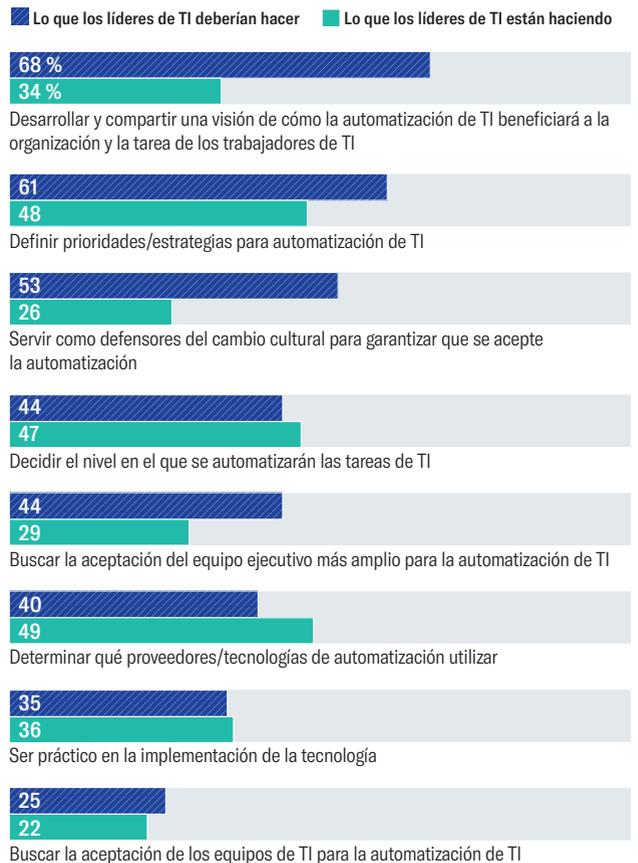
FIGURA 1

Búsqueda de una visión

Las empresas desafían a los líderes de TI a definir prioridades para la automatización de TI y promover el cambio cultural

¿Qué funciones deben desempeñar los líderes de TI en su organización en la adopción de la automatización de TI? [SELECCIONE TODAS LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN]

¿Qué funciones desempeñan los líderes de TI en su organización en este momento en la adopción de la automatización de TI? [SELECCIONE TODAS LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN]



Fuente: Encuesta de Servicios Analíticos de Harvard Business Review, noviembre de 2021

completas que pueden automatizar de manera flexible y transversal todos los dominios.

Si bien la automatización de TI se ha vuelto común en muchas áreas del negocio, muchas organizaciones se encuentran en las primeras etapas de este proceso. En este momento, casi la mitad (49 %) de los encuestados solo está planificando o explorando la automatización de TI o, en el mejor de los casos, solo ha automatizado algunos procesos de TI simples y repetitivos. Solo el 16 % ha automatizado algunos procesos de TI complejos y apenas el 13 % ha implementado la automatización de TI a escala en toda la organización. **FIGURA 2**

La discrepancia entre la importancia declarada de la automatización de TI y su falta de uso generalizado podría deberse a la forma en que se han empleado históricamente estas herramientas.

“En el pasado, las empresas a veces se automatizaban por el mero hecho de hacerlo”, dice Groll. “Paradójicamente, la TI automatizó los procesos para los clientes, pero olvidó automatizarse a sí mismo. Estábamos tan ocupados en proporcionar tecnología a nuestros clientes externos e internos que nos olvidamos de las ventajas de la automatización interna. Pero nos estamos poniendo al día”.

Históricamente, la automatización de TI ha estado en gran parte en el área de las funciones administrativas relacionadas más que nada hacia las tareas dentro de las organizaciones, como los equipos de DevOps y los administradores de redes. Muchos altos directivos reconocen que la automatización de TI es primordial para un entorno empresarial digital tan cambiante y que la automatización de TI debe estar ligada



Muchos altos directivos reconocen que la automatización de TI es primordial para un entorno empresarial digital tan cambiante y que la automatización de TI debe estar ligada a resultados comerciales más significativos.

a resultados comerciales más significativos. “Muchos altos directivos aún no reconocen que deben dejar de hablar de lo que los trabajadores individuales pueden hacer con las herramientas de automatización y que es mejor facilitar los resultados integrales que busca el negocio, como brindar al cliente la mejor experiencia en línea posible”, dice Turner.

En su opinión, las empresas tienden a centrarse en una lista exhaustiva de indicadores de rendimiento clave para la automatización, tales como el número de transacciones como un porcentaje de las tareas automatizadas. Sin embargo, estas métricas granulares no siempre detallan cómo las operaciones de TI afectan la satisfacción del cliente, desarrollan nuevos mercados más rápido o impulsan otros resultados comerciales. Sin un enfoque muy preciso en los beneficios comerciales, es fácil subestimar el impacto que puede tener la automatización de TI.

De la misma manera, algunos líderes pueden estar perdiendo oportunidades para promover la automatización de TI. En lugar de centrarse en el cambio y la cultura organizacionales, las respuestas a las encuestas indican que es más probable que los líderes de TI pongan mucho énfasis en los problemas técnicos, como determinar qué tecnologías de automatización y proveedores utilizar. En ese caso, el 40 % de los encuestados afirma que los líderes de TI deben centrarse en elegir proveedores y tecnologías, y el 49 % indica que están llevando a cabo esta tarea.

La ironía es que muchos de los líderes de TI fueron contratados precisamente por su entusiasmo por convertirse en grandes gurús de la automatización de TI, dice Lee Howells, experto digital de PA Consulting, una consultoría global de innovación y transformación. “En los últimos dos a cinco años, los líderes de TI se han convertido en gurús de la tecnología, porque han visto la necesidad de que sus organizaciones mejoren sus capacidades de TI”, dice. “Probablemente ganaron su rol por tener estas actitudes futuristas, especialmente en la época actual, donde hay tantas capacidades disponibles. La pandemia impulsó nuestra capacidad digital; ha proporcionado una demostración de lo que se puede hacer hasta en el nivel directivo, que es el que posee los fondos”.

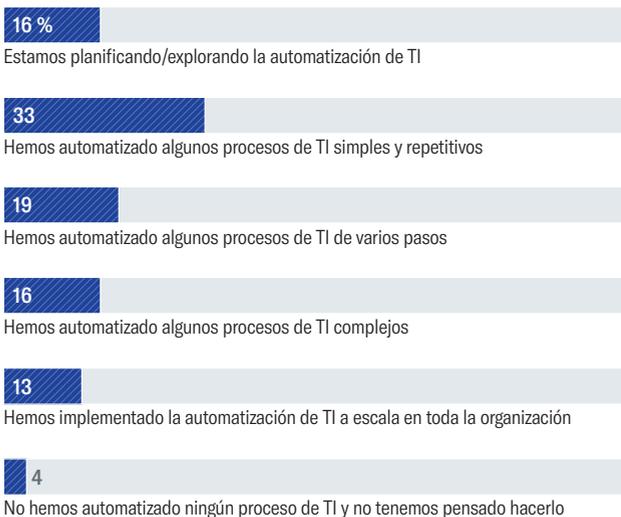
De hecho, más de la mitad de los encuestados (55 %) afirma que la mayor consecuencia de no adoptar la automatización de TI en toda su organización es la incapacidad para ejecutar

FIGURA 2

Cómo comenzar el viaje

Las empresas están apenas al comienzo de la implementación de la automatización de TI

¿Cuál es el nivel actual de automatización de TI de su organización?



Fuente: Encuesta de Servicios Analíticos de Harvard Business Review, noviembre de 2021

Muchos directores de información y líderes de TI se centran en una lista exhaustiva de indicadores de rendimiento clave para la automatización. Sin embargo, estas métricas granulares no siempre detallan cómo las operaciones de TI afectan la satisfacción del cliente, desarrollan nuevos mercados más rápido o impulsan otros resultados comerciales.

FIGURA 3

Cómo volverse ágil y digital

Sin la automatización de TI, a las empresas les preocupa si pueden ejecutar estrategias críticas

¿Cuáles son las mayores consecuencias de no adoptar la automatización de TI en toda la organización? [SELECCIONE TODAS LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN]



Fuente: Encuesta de Servicios Analíticos de Harvard Business Review, noviembre de 2021

con éxito una estrategia de transformación digital. **FIGURA 3** La incapacidad para responder a las condiciones cambiantes del mercado y la pérdida de ventajas competitivas son las siguientes consecuencias más importantes.

Las tres consecuencias más importantes citadas por los encuestados se entrelazan. La implementación de estrategias de transformación digital depende del uso de la automatización de TI para acelerar los procesos de desarrollo y aliviar a los trabajadores de TI de tareas manuales de poco valor. Al no adoptar la automatización de TI, las empresas pueden encontrarse con obstáculos para ejecutar su estrategia de transformación digital. Esos obstáculos, a su vez, pueden impedir que las empresas respondan rápidamente a los cambios del mercado, y la falta de agilidad inevitablemente conducirá a una pérdida de la ventaja competitiva.

La pandemia mostró la necesidad de transformación digital y automatización de TI. Durante la pandemia, los departamentos de TI comenzaron a hacer un mayor uso de la automatización, ya que intentaron frenéticamente que los trabajadores y los clientes pasaran a realizar sus tareas e interacciones en línea. Como resultado, los trabajadores de TI pudieron familiarizarse con la automatización con mayor rapidez. Y eso tuvo un efecto dominó en todos los departamentos de TI, ya que abordaron muchos de los problemas tecnológicos

causados por la pandemia y ahora se están centrando en lo que la nueva normalidad exigirá en términos de nuevas estrategias para la fuerza laboral, mayores expectativas de los clientes y la necesidad de responder a las interrupciones futuras con mayor rapidez.

“En los últimos 21 meses hemos visto que, si no comprenden sus sistemas empresariales y la arquitectura subyacente, y no los mejoran y automatizan, se perderán oportunidades y terminarán perdiendo los desafíos”, dice Brad Shimmin, jefe de analistas de plataformas de inteligencia artificial, análisis y gestión de datos para la consultoría tecnológica Omdia.

Mientras el ritmo de los negocios se acelera, cuanto más rápido los líderes de TI adopten y difundan la automatización de TI, más rápido podrán superar a la competencia. “Si no superan esa inercia, mantendrán procesos y procedimientos heredados, que se vuelven cada vez más frágiles con el tiempo, cada vez más resistentes a los cambios y cada vez más cegados a los requisitos o cambios imprevistos en el entorno”, afirma Shimmin. “Cuanto más tiempo espere, contará con menos personas que comprendan cómo funcionan estos procesos”.

Se necesita una estrategia que abarque toda la organización

La implementación de una estrategia de automatización de TI unificada para toda la organización, en lugar de un enfoque fragmentado, se ha vuelto fundamental para que las empresas mejoren la eficiencia y lleven a cabo esfuerzos de transformación digital. Más de tres cuartos (79 %) de los encuestados afirman que un enfoque unificado para toda la organización es “extremadamente importante” o “muy importante” al implementar la automatización de TI.

“Si no hay una cohesión entre la automatización y los canales y estos no operan entre sí, existe un gran riesgo de caos”, dice Groll. Las empresas enfrentan un riesgo de interrupción si “adoptan un enfoque fragmentado para la automatización de TI”, agrega. “Podrían de forma involuntaria fomentar una cultura de silos, donde todos eligen las herramientas que les gustan, y eso podría retrasar los procesos y desarticular la cultura de la automatización”.

Al mismo tiempo, solo el 53 % de los encuestados concuerda con la declaración: “Nuestra organización planea automatizar por completo todos los procesos de TI, en lugar de solo automatizar partes de los procesos”. Este hallazgo podría reflejar el hecho de que las organizaciones no tienen un enfoque muy agresivo con respecto a la automatización de TI. Sin embargo, el hecho de que algunas organizaciones planeen automatizar solo partes de sus procesos también puede denotar una falta de confianza o inexperiencia con la automatización de TI, afirman los analistas entrevistados para este informe.

Desde el punto de vista de Groll, los seres humanos siempre serán parte de la automatización de TI, incluso si la tecnología los exime de tareas manuales y mundanas. “La automatización llevará a cabo todo el trabajo consistente y redundante, y los humanos supervisarán la automatización e interpretarán los resultados”, dice. “La reticencia que algunas empresas tienen sobre la automatización de TI es un factor de confianza. Por fortuna, las organizaciones confían en los seres humanos. Tienen que aprender a confiar en la fórmula: seres humanos más automatización”.



La implementación de estrategias de transformación digital depende del uso de la automatización de TI para acelerar los procesos de desarrollo y aliviar a los trabajadores de TI de tareas manuales de poco valor.

Turner dice que la reticencia a menudo disminuye a medida que las empresas comienzan a familiarizarse más con la automatización de TI y a desarrollar e implementar barreras de protección basadas en políticas para las estrategias de automatización de toda la organización. “Definitivamente hay una curva de aprendizaje”, dice. “A medida que las organizaciones implementan la automatización y esta reemplaza a algunos de los procesos manuales más antiguos y lentos, empiezan a comprender cada vez más los beneficios y con el tiempo comienzan a sentirse cómodas con la adopción de un enfoque más agresivo con respecto a la automatización de TI. También aprenden más sobre cómo crear automatizaciones más sofisticadas vinculadas directamente a sus objetivos comerciales”.

Los enfoques más exitosos para implementar la automatización de TI varían de una empresa a otra. Muchas empresas están estableciendo centros de excelencia, o equipos que interactúan con diferentes partes del negocio, para determinar qué procesos tienen más errores y riesgos.

“Esos enfoques se establecen como un sistema radial de integración, donde ustedes tienen autoridad y control central, pero aún conservan la autonomía y la responsabilidad en los departamentos afectados por la automatización”, dice Shimmin de Omdia. “Al final del día, estamos tratando de vender la automatización de TI no solo al director de experiencias [ejecutivos de alto nivel], sino a las personas en primera línea que interactúan con los procesos”.

En su experiencia, las empresas que tienen más éxito con la automatización de TI identifican las oportunidades más asequibles, comenzando con iniciativas que proporcionan un rendimiento inmediato, como la automatización de parches de seguridad y otras tareas tediosas pero necesarias. Los departamentos de TI “comprenden que su automatización debe ser una estructura que involucrará a toda la empresa con el tiempo, por lo que TI debe hacerse cargo de ella y darle autonomía al departamento de marketing para usar el software que funciona con nuestro back-end”.

Groll ha visto el mayor éxito con la automatización de TI en industrias altamente reguladas, como los servicios financieros, que comenzaron con pilotos en servicios críticos no comerciales en una unidad de negocios o pila de aplicaciones en particular. Pero también ve que el denominador común para lograr el éxito es contar con una visión estratégica sólida detrás de estos esfuerzos.

“Las empresas que adoptan un enfoque estratégico han podido experimentar y reorganizar sus equipos”, dice. “Se convierte en una especie de demostración conceptual. Un equipo adoptó una nueva forma de trabajar, y otros equipos ven eso y también lo quieren, por lo que se vuelve muy orgánico. Pero el liderazgo tiene que entender lo que está sucediendo, porque si no cuenta con un objetivo estratégico, podría

salirse de control. El liderazgo transformacional inspira los proyectos que se presentan y proporciona los objetivos para esos proyectos, pero permite que los equipos se organicen para llevar a cabo los proyectos”.

Cómo superar las barreras

Para algunas organizaciones de TI, la automatización puede verse como una tarea desalentadora, ya que tienen que lidiar con sistemas heredados que no se instrumentaron debidamente para acceder a todos los datos necesarios. Sin embargo, empezar con un caso práctico bien definido y con un rendimiento claro puede ayudar a las empresas a comenzar a desarrollar las bases para su automatización de TI.

Las barreras para una adopción integral de la automatización de TI varían de una organización a otra, pero las herramientas heredadas y la falta de talento son los principales impedimentos. Más de la mitad de los encuestados no identificó ninguna barrera en particular, pero sí una gran parte de ellos pudo enumerar varias. **FIGURA 4**

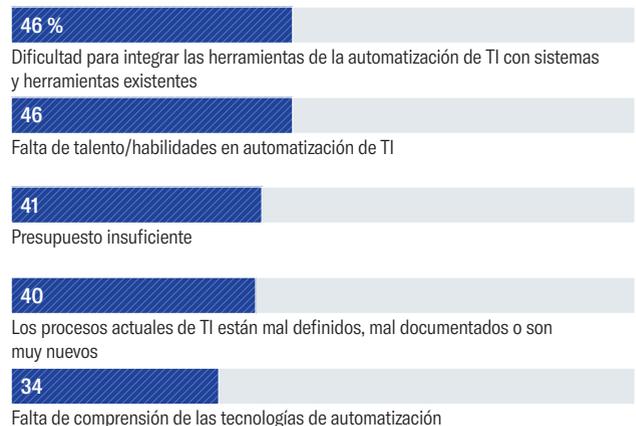
Los expertos entrevistados para este informe afirman que algunos de los desafíos se resolverán naturalmente a medida

FIGURA 4

Barreras para la automatización

Los departamentos de TI deben lidiar con los desafíos de integración y la falta de habilidades

¿Cuáles son las mayores barreras para la adopción integral de la automatización de TI en su organización? [SELECCIONE HASTA CINCO]



Fuente: Encuesta de Servicios Analíticos de Harvard Business Review, noviembre de 2021

Las barreras para una adopción integral de la automatización de TI varían de una organización a otra, pero las herramientas heredadas y la falta de talento son los principales impedimentos. Más de la mitad de los encuestados no identificó ninguna barrera en particular, pero sí una gran parte de ellos pudo enumerar varias.



“Si hay algo que los líderes de TI deben hacer, es ofrecer una comunicación clara, simple, consistente y regular de la estrategia para la automatización de TI”, dice Lee Howells, experto digital de PA Consulting.

que la automatización de TI se convierta en una parte intrínseca de las operaciones. Si bien los encuestados señalaron que la falta de talento/habilidades en relación con la automatización de TI es un desafío, Howells dice que el acceso al talento es más fácil de lo que era en el pasado. “Muchas personas obtienen certificaciones en la nube de manera independiente para su propio disfrute y progreso personal”, dice. “Se están volviendo expertos en automatización de TI como parte de la rutina. Los estudiantes universitarios están aprendiendo sobre la automatización de TI naturalmente, por lo que el grupo de talentos crece cada vez más”.

Muchas empresas están trabajando para desarrollar una cultura de automatización de TI, pero se debe lidiar con una importante resistencia al cambio. A pesar de que las respuestas a la encuesta sugieren que los líderes de TI pueden hacer más para promover las culturas de la automatización de TI, muchas organizaciones de los encuestados ven la importancia de hacerlo: el 61 % concuerda que su organización pone los esfuerzos y los recursos en desarrollar una cultura de automatización de TI.

Aun así, casi la mitad de los encuestados (49 %) concuerdan en que su organización encuentra una resistencia significativa a los cambios cuando se implementan soluciones de automatización de TI, lo que demuestra la necesidad de contar con defensores del cambio cultural.

“Muchas empresas han hecho su trabajo y su proceso de trabajo de una sola manera durante mucho tiempo”, dice Turner. “Sus procesos internos se alinean de cierta manera. La nube y la automatización pueden cambiar muchos de los procesos internos”. Es fundamental que los líderes de TI hablen con sus empleados y les garanticen que seguirán siendo colaboradores importantes para la compañía, mientras limitan las tareas tediosas y mejoran sus habilidades en otras áreas. “No están desplazando a nadie, están desesperados por conseguir y retener al personal”, agrega.

De todos modos, el éxito de la automatización de TI a menudo depende de que los líderes de TI ayuden a la fuerza laboral a comprender cómo este reequilibrio optimizará los resultados comerciales y eliminará las tareas que los trabajadores encuentran tediosas.

“Si hay algo que los líderes de TI deben hacer, es ofrecer una comunicación clara, simple, consistente y regular de la estrategia para la automatización de TI”, dice Howells de PA Consulting. “Los líderes de TI deben informar constantemente a su personal lo que está sucediendo y por qué, porque si los empleados no saben por qué ocurren los cambios, sienten que las cosas están mal y se resisten”.

En particular, recomienda las reuniones generales, para que los líderes de TI puedan encontrarse cara a cara con su personal mientras difunden la necesidad de la automatización de TI. “Cuando tienen esa interacción, pueden mirar a las personas a los ojos y ver si están motivadas o temerosas”, dice. “Pueden

potenciarlo con boletines informativos, correos electrónicos y canales de Slack. Necesitan hacerlo de manera consistente”.

Algunas empresas han utilizado enfoques inteligentes para alentar a los trabajadores a embarcarse en la automatización de TI. Por ejemplo, una empresa usó un enfoque de gamificación al destacar el caso práctico de automatización de TI del mes, que otorgaba bonificaciones a los grupos que podían automatizar el porcentaje más alto de flujos de trabajo basados en ese caso práctico. Turner dice que su enfoque fue: “Póngase en marcha y vean cómo pueden aplicar esto. Si pueden demostrar un beneficio medible, obtendrán una recompensa”.

Conclusión

Mientras la automatización de TI se convierte en un elemento crítico en la transformación digital y para lograr otros objetivos comerciales principales, los líderes de TI no deben centrarse únicamente en asuntos técnicos como la selección de la tecnología adecuada. También deben convertirse en gurús y desarrollar una visión estratégica para la automatización de TI, además de servir como defensores del cambio cultural para superar la resistencia presente en muchas organizaciones en la actualidad.

“El éxito y la resiliencia del negocio digital requieren una infraestructura de auto-reparación, segura y altamente autónoma que sea consistente en todas las diferentes huellas, desde la nube pública hasta la periferia”, dice Turner. “Necesitan una visión descendente que alinee los modelos operativos y de financiamiento de esta compleja tecnología con lo que el negocio necesita”.

Comprender cómo la automatización de TI beneficiará a la empresa y difundir esa palabra en todos los rangos de TI y en toda la empresa no solo impulsará los esfuerzos de automatización de TI, sino que también ayudará a que la TI mantenga su relevancia y posición en toda la organización.

“El negocio va a verse afectado si no tienen una infraestructura ágil, escalable y altamente eficiente”, dice Turner. “Si la TI no proporciona esa infraestructura, el negocio irá para otra persona que sí lo hará. DevOps y la nube fueron el disparo de advertencia. Sin embargo, muchas empresas se han dado cuenta de que es un mundo multiplataforma, y todo debe funcionar en conjunto, lo que requiere un alto grado de automatización de TI”.

METODOLOGÍA Y PERFIL DEL PARTICIPANTE

Un total de 338 encuestados de la audiencia de lectores de HBR (lectores de revistas/boletines electrónicos, clientes, usuarios de HBR.org) completaron la encuesta.

Tamaño de la organización

18 %
10 000 o más empleados

8 %
5 000-9 999 empleados

15 %
1 000-4 999 empleados

10 %
500-999 empleados

21 %
100-499 empleados

27 %
Menos de 100 empleados

Antigüedad

39 %
Gerencia ejecutiva/
miembros del
consejo

29 %
Alta gerencia

30 %
Gerencia
intermedia

2 %
Otro

Industria

15 %
Tecnología

13 %
Servicios
financieros

15 %
Gobierno/
sin fines de lucro

10 %
Atención médica

10 %
Servicios
comerciales/
profesionales

9 %
Consultoría

Todos los demás
sectores tienen
menos del 8 %
cada uno.

Función laboral

28 %
Gestión
general/ejecutiva

11 %
TI

8 %
Consultoría

8 %
Administración

Todas las demás
funciones tienen
menos del 8 %
cada una.

Región

42 %
Norteamérica

23 %
Europa

19 %
Asia/Pacífico/
Oceanía

9 %
América Latina

7 %
Medio Oriente/
África

Es posible que algunas cifras no sumen 100 % debido al redondeo.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

ACERCA DE NOSOTROS

Servicios Analíticos de Harvard Business Review es una unidad de investigación comercial independiente dentro de Harvard Business Review Group, que realiza investigaciones y análisis comparativos sobre importantes desafíos de gestión y oportunidades comerciales emergentes. En busca de proporcionar inteligencia comercial y perspectivas de grupos de pares, cada informe se publica en función de los hallazgos de la investigación y el análisis cuantitativos y/o cualitativos originales. Las encuestas cuantitativas se realizan con el Consejo Asesor de HBR, el panel de investigación global de HBR, y la investigación cualitativa se realiza con ejecutivos comerciales sénior y expertos en la materia desde dentro y más allá de la comunidad de autores de *Harvard Business Review*. Envíenos un correo electrónico a hbranalyticsservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services