



# Transformar TI Transformar la empresa

Tres acciones esenciales de TI para lograr una transformación empresarial encabezada por el CIO en un mundo dinámico.

- ▶ Consolidar para impulsar la visibilidad y estandarización empresarial
- ▶ Conseguir una TI intuitiva, accesible y amigable para la empresa
- ▶ Automatizar para acelerar la capacidad de respuesta e innovación de TI

# TI

– Es la columna vertebral de la empresa moderna, no solo una función más dentro de ella. Para que las empresas puedan seguir siendo exitosas en un mundo cada vez más dependiente de la tecnología, los directores de información (CIO) deben asumir un rol de liderazgo estratégico e impulsar el cambio en toda la empresa. Impulsar la estrategia comercial no es un rol totalmente nuevo, pero es una responsabilidad adicional a las funciones laborales tradicionales de un CIO. Si bien muchos CIO poseen las habilidades y la ambición para influir en la estrategia comercial, los modelos operativos de TI existentes y una infraestructura cada vez más obsoleta les dificultan hacerlo. El primer paso que dieron los CIO que lograron superar con éxito la brecha entre TI y la empresa fue acelerar la transformación de TI.

Con el fin de transformar el departamento de TI, los CIO exitosos de la actualidad comprenden los desafíos de la empresa y alinean los recursos y las iniciativas con los objetivos corporativos. Promueven el departamento de TI como un facilitador comercial y hacen todo lo posible por disipar las antiguas nociones de que TI no es más que un departamento de soporte técnico y el encargado de los recursos tecnológicos. Inspiran y motivan al personal de TI a participar de una cultura orientada a los servicios. Facilitan la transformación de TI al consolidar los sistemas de TI fragmentados, aprovechar nuevos modelos de abastecimiento, como la nube, automatizar todo lo que sea posible y poner a disposición del personal comercial un autoservicio de TI intuitivo para que obtengan lo que necesitan para realizar su trabajo.

Durante un reciente foro de liderazgo de CIO, 24 CIO y otros líderes senior de TI analizaron el papel del líder de TI en la empresa moderna. El grupo compartió las estrategias que utilizaron para cambiar el departamento de TI y afirmar sus organizaciones como líderes e innovadores comerciales. Este artículo le brinda a los CIO y líderes de TI una perspectiva sobre los tres imperativos de TI que estos ejecutivos utilizaron para reposicionar la tecnología de la información y transformar la empresa:

- 1 Impulsar la estandarización y visibilidad de la empresa.
- 2 TI intuitiva, accesible y amigable para la empresa.
- 3 Acelerar la capacidad de respuesta e innovación de TI.

## Consolidar para impulsar la visibilidad y estandarización empresarial

### El enfoque de "primero TI"

Muchas empresas crecen a través de la expansión geográfica y una sucesión de adquisiciones. Si bien esto puede ser bueno para la salud de la compañía, puede resultar perjudicial para los CIO que no asumen un rol de liderazgo ni actúan rápidamente para garantizar la implementación de normativas globales. La falta de normativas puede provocar que los sistemas sean redundantes, y los procesos, ineficaces. Los ejecutivos de TI no cuentan con la información necesaria para priorizar las iniciativas y ejecutar decisiones precisas. Mejorar el rendimiento de los servicios de TI y destacar entre los pares corporativos el valor que tiene TI son tareas casi siempre esquivas. Y si los ejecutivos de TI no modifican el modelo operativo de TI para potenciar la empresa moderna, corren el riesgo de perder el control de su propio destino. "El departamento de TI se transformará a nuestro alrededor o junto con nosotros", dijo un líder de TI de una organización militar de EE. UU.

Por ejemplo, uno de los mayores fabricantes de bebidas gaseosas tenía que lidiar con más de diez sistemas de servicios de TI adquiridos a lo largo de los años. La falta de integración y la existencia de diversos repositorios de activos de TI creaban ineficiencias que consumían el presupuesto y los recursos de TI. Y los procesos globales, que diferían entre geografías y departamentos, no podían mejorarse; sin uniformidad, ¿qué métricas serían remotamente capaces de medirlos?

"Cada cual hacía las cosas a su manera", dijo el director global de TI de esta importante compañía de bebidas. "Invertimos mucho tiempo en procesos de estandarización".

No es ninguna sorpresa que un gran porcentaje de los ejecutivos de TI que participaron del foro de liderazgo para CIO comenzara su iniciativa de transformación de TI por consolidar los sistemas de servicios de TI redundantes en un sistema de registro único. El objetivo común entre los CIO era simplificar el modelo operativo de TI al crear una línea de base para la uniformidad de los procesos globales. Su visión implicaba trasladar todos los procesos gobernados por flujos de trabajo de TI a una plataforma única. Una plataforma global para TI no era más que una "visión" de los CIO participantes, hasta la llegada de la computación en la nube y un enfoque moderno para la automatización.

Para trasladarse de manera eficaz y sencilla a un sistema único de registro, la nube es una solución muy lógica. Después de todo, la nube permite que las organizaciones de TI ya no dependan de la infraestructura local, ni de las limitaciones y complejidades del software cliente-servidor. Puede impulsar el cambio desde un punto central y también brinda un medio para que los CIO derrumben los feudos y silos de TI regionales en beneficio de un único sistema de registro de TI. A medida que los factores se combinan, el departamento de TI queda liberado del trabajo pesado, de los costos de mantenimiento de la infraestructura y de las interminables tareas de integración entre las herramientas heredadas. Los CIO y sus equipos se liberan de tener que



Los ejecutivos de TI que participaron en el foro de liderazgo de CIO comenzaron su iniciativa de transformación de TI mediante la consolidación de los sistemas de servicio de TI redundantes en un único sistema de registro.

administrar los servicios de TI de manera centralizada y se enfocan en los puntos de diseño y los procesos adecuados para la provisión exitosa de servicios a lo largo de la empresa.

"En el mundo de la producción, una métrica importante es la utilización de activos de capital", dijo Dave Smoley, CIO de Flextronics. "Uno quiere utilizar lo que compró tanto como sea posible. Debemos aplicar el mismo proceso mental a los sistemas de TI... Una regla sería observar a un sistema heredado y encontrar la manera de simplificarlo".

## Automatización y estandarización: TI toma las riendas

Las organizaciones de TI orientadas a servicios pueden ser un modelo para sus contrapartes de negocios. Los CIO que participan en la estrategia de negocios están impulsando iniciativas en la línea de negocios que consideran la automatización de los servicios empresariales, de modo que aprovechan los modelos de servicios y tecnologías de TI probados para ayudar a sus contrapartes de negocios a ejecutar sus propios procesos de manera más eficaz. Como observó Benjamin Nuttin, director de Automatización y Actualización de Procesos de TI de NYSE Euronext, "todo en una empresa es un flujo de trabajo alrededor del cual se pueden modelar herramientas".

Identificar los puntos en común entre los procesos de negocios y los de TI puede marcar la diferencia a la hora de elevar la relevancia estratégica de TI. La tecnología expansible y moderna impulsada por flujos de trabajo y los modelos de servicios de TI comprobados pueden traducirse fácilmente en la automatización de los procesos de negocio. Por ejemplo, Flextronics amplía el uso de la tecnología de automatización de servicios de TI y lo combina con una comprensión de los problemas comerciales de sus clientes para salir adelante. "Uno cuenta con el flujo de trabajo y la aprobación, y puede aplicar esto a casi cualquier función o proceso", observó Smoley. "Si se utiliza en TI y funciona, otros departamentos querrán utilizarlo. El siguiente paso es decidir a qué otro lugar de la empresa puede llevarse un sistema que se sabe que es configurable y extensible".

"Todo en la empresa es un flujo de trabajo alrededor del cual se pueden modelar herramientas".

— BENJAMIN NUTTIN  
DIRECTOR DE AUTOMATIZACIÓN Y VIRTUALIZACIÓN  
DE PROCESOS DE TI, NYSE EURONEXT

Por ejemplo, Key Energy Services gestiona incidentes de salud y seguridad ambientales en el campo, entre otras cosas, mediante prácticas de TI y flujos de trabajo automatizados como guía para el servicio de apoyo empresarial. Como consecuencia, está viendo mejoras en el tiempo de actividad del equipo y la productividad del personal.

Los departamentos de instalaciones, RR. HH. y jurídicos suelen ser los mejores puntos de partida para ayudar a los socios empresariales a operar de forma más eficaz. Con frecuencia, RR. HH. está inundado de procesos manuales y no necesariamente auditables para la contratación y desvinculación de los empleados. En Brit Insurance, estos procesos aislados de RR. HH., que consumen mucho tiempo, se sustituyeron por un sistema integrado de automatización de flujos de trabajo y servicios que brinda una manera medible, transparente y repetible de administrar estos flujos de trabajo. Brit Insurance ahora cuenta con las integraciones apropiadas entre RR. HH. y TI de manera que los nuevos empleados tienen las herramientas y los recursos que necesitan desde su primer día.

"Cuando TI se transforma en un experto en provisión de flujos de trabajo, se vuelve muy valioso", comentó el director global de una gran compañía de bebidas gaseosas.



## Brindar una TI intuitiva, accesible y amigable para la empresa

### Autoservicio de TI

"Soporte técnico": el término que, para muchos profesionales de TI, suele tener connotaciones muy negativas. Los departamentos

de TI hoy hacen mucho más que solo brindar soporte telefónico personalizado para reparar algún desperfecto. Sin embargo, así es como los empresarios suelen describir a su departamento de TI. Los CIO que participaron en el foro de liderazgo aceptaron de forma unánime que es tarea de TI promocionarse como líder en innovación a fin de cambiar la percepción que tienen de ella sus socios corporativos. Muchos CIO recurrieron al autoservicio para empleados como primera solución y como un medio para modernizar el altamente visible componente de servicio de TI.

Normalmente, los empresarios interactúan con TI cuando necesitan ayuda o requieren encargar algo. Cuando un empleado compara su experiencia personal de compra o soporte en línea con su experiencia en el trabajo, no sorprende que considere que TI esté a la zaga. Simplificar y modernizar la conexión entre TI y la empresa en el punto de servicio, un lugar de gran interacción entre la empresa y TI, puede ayudar a cerrar esta brecha y elevar inmediatamente la percepción que se tiene del departamento de TI.

"Hoy en día enviamos a la gente a un verdadero centro de soporte, lo contrario de lo que deberíamos estar haciendo, y vamos a cuestionar ese modelo", dijo un gerente de operaciones de servicio integradas de una compañía de seguros. "Esas llamadas llegan de a montones y la idea es que ese debería ser el último recurso al que acudir".

O, como observó Smoley, "sacar [al personal de] TI de la ecuación y hacer que la gente se atienda a sí misma".

El autoservicio no solo cumple las expectativas del empleado de la actualidad, sino que también genera procesos de soporte más eficaces y controlados. Cuando el portal de autoservicio se implementa correctamente, se transforma en el mostrador de TI:

Los CIO recurrieron al autoservicio para empleados como primera solución y medio para modernizar el componente de servicio altamente visible de TI.

"Ahora nos encontramos en una situación en la que TI lidera una vez más la empresa; es decir, que podemos automatizar los procesos rápidamente a un costo muy aceptable. Esta es la mayor transformación a la que podemos aspirar o concebir".

— FRANK SLOOTMAN  
CEO DE SERVICENOW

la interfaz que comunica la oferta de TI con la empresa en términos que la empresa pueda entender. Esto obliga a TI a definir y articular claramente los servicios que brinda, las personas en concreto que tienen derecho a recibir servicios específicos, y cómo se procesarán las solicitudes. Todo esto acelera el procesamiento de solicitudes y la resolución de incidentes, y permite hacer un uso más eficaz de los valiosos recursos de TI.

### **Impulsar el autoservicio en la empresa**

A medida que el departamento de TI se afina para transformarse en un socio de la empresa orientado a los servicios, esta comenzará a pedir indicaciones a TI. Al demostrarles a los colegas de las otras disciplinas las ventajas de la automatización de servicios, los CIO podrán cimentar aún más o, incluso, recuperar la influencia perdida sobre sus pares como verdadero socio corporativo.

"TI ha perdido influencia sobre las empresas", dijo Frank Sloomman, CEO de ServiceNow. "Ahora estamos en una situación donde TI vuelve a liderar los negocios, ya que podemos automatizar los procesos rápidamente a un costo muy aceptable. Esta es la mayor transformación a la que podemos aspirar o concebir".

Y para muchas empresas, llegó el momento de concretar esas aspiraciones. "Ahora estamos muy conectados a la empresa. Todas las partes de la empresa son responsables de mejorar el servicio y de aumentar las ganancias, y TI asiste a esas organizaciones desde la perspectiva de la tecnología", dijo el vicepresidente de abastecimiento de TI de una gran cadena minorista. "Estamos profundamente integrados con todos los objetivos principales

de la empresa. Existe un alineamiento mucho mejor, que en verdad no existía hasta el año pasado".

Para capitalizar este impulso, el departamento de TI puede prestar los servicios compartidos a través de un servicio consolidado y un catálogo de solicitudes. Los empleados obtienen rápidamente lo que necesitan para realizar los trabajos por su propia cuenta. Los flujos de trabajo automatizados que sirven de base para el catálogo permiten el redireccionamiento apropiado de las solicitudes o la entrega de información a los proveedores de servicio necesarios, ya sea que el usuario necesite obtener tarjetas de negocios, resolver un problema de facturación con el departamento de finanzas, o solicitar días de vacaciones a RR. HH. Los servicios compartidos alcanzan su máxima expresión cuando el catálogo de servicios empresariales aprovecha otros recursos compartidos, como flujos de trabajo gráficos, notificaciones, colas de trabajo y generación de informes.

"Ahora estamos tan conectados a la empresa. Todas las partes de la empresa son responsables de mejorar el servicio y de aumentar las ganancias, y TI asiste a esas organizaciones desde la perspectiva de la tecnología".

— VICEPRESIDENTE DE ABASTECIMIENTO  
DE TI DE UNA GRAN CADENA MINORISTA



## Automatizar para acelerar la capacidad de respuesta e innovación de TI

Oferta y demanda son de los conceptos comerciales más básicos. Para la mayoría de las organizaciones, TI no está en posición de seguirle el ritmo a la demanda de la empresa. A medida que la demanda de la empresa se amontona y los recursos se vuelven escasos, TI tiene dos opciones: decir, "no, pídanle a otro lo que necesiten", o volver a priorizar la carga de trabajo del proyecto.

Ambas opciones tienen un gran impacto negativo sobre la importancia estratégica de TI. La opción de decir "no" termina haciendo que el patrocinador corporativo evite recurrir a TI para obtener lo que necesita. En la mayoría de los casos, el patrocinador no está comprando un producto para su uso exclusivo, sino que invierte recursos corporativos en una iniciativa que contribuye a la arquitectura de la empresa. Y en la mayoría de los casos, tarde o temprano, TI terminará siendo el responsable tecnológico.

El otro efecto rebote del "no" es que puede influir de manera negativa en la manera en que la empresa hará participar a TI en el futuro, lo que también lleva a ineficiencias, redundancias y pérdida de control.

Volver a priorizar la carga de trabajo de un proyecto es una práctica común de TI y es probable que siga siéndolo. Sin embargo, la organización de TI puede quedar definida por el tipo de proyecto cuyas prioridades se reajusten. Lo ideal es que los CIO sean capaces de equilibrar las actividades de mantenimiento con las iniciativas estratégicas. Para conseguir esto, los líderes de TI deben acelerar la transformación de TI para simplificar la infraestructura, identificar los modelos operativos escalables, como la nube, e impulsar una mentalidad que fomente la automatización a lo largo de la empresa. El resultado es una infraestructura autosuficiente y más tiempo para dedicarle a las iniciativas estratégicas.

Los departamentos de TI modernos dependen de la automatización para existir, y las organizaciones de TI deben tratar de automatizar los servicios para reducir sus propias responsabilidades de administración y brindar capacidades de una manera más liviana, veloz y de "cero intervención". La automatización hace el trabajo más rápido, de forma más uniforme, auditable y rentable. Cuando el personal de TI adopta la automatización, capta sus conocimientos y los pone a disposición para que todos los aprovechen, se eleva del mundo de las tareas manuales y mundanas hacia un lugar donde puede ayudar a la organización a alcanzar metas más estratégicas.

Las organizaciones de TI deben tratar de automatizar los servicios para reducir sus propias responsabilidades de administración y brindar capacidades de una manera más liviana, veloz y de "cero intervención".

En lugar de simplemente administrar servicios y operaciones, TI necesita automatizarlos, donde la intervención humana se aplique solo a aquellas actividades que aún no puedan automatizarse.

Piense en el poder de la automatización combinado con el poder del autoservicio. El mostrador de TI se transforma en el "front-end" para la automatización de los flujos de trabajo. Los empleados pueden activar flujos de trabajo sistemáticos para aprovisionar y retirar instancias virtuales, ejecutar diagnósticos en sus propios equipos o enviar solicitudes de bienes y servicios empaquetados.

Pero también es importante que los líderes de TI entiendan que la automatización de los servicios no tiene por qué limitarse a las actividades operativas estándar de TI. En otras palabras, libere su mente para descubrir las posibilidades de la automatización sin restricciones. Frank Sloodman desafía los límites del efecto que pueden tener los conocimientos de TI sobre las otras partes de la empresa. Por ejemplo, menciona una compañía de telecomunicaciones de tamaño considerable que contrató a ServiceNow para crear registros de incidentes relacionados con la línea de negocios. Una vez creados, entra en acción un conjunto de flujos de trabajo automatizados, incluida la ejecución de un diagnóstico para completar automáticamente un registro con información útil y, tal vez, reiniciar un dispositivo como consecuencia de esto.

"El incidente, desde que se crea hasta que se cierra, dura microsegundos y en ningún momento tiene contacto con una persona", expresó.

## Reflexiones finales

Impulsar un cambio fundamental en el departamento de TI implica pasar del modelo de mantenimiento a otro totalmente centrado en la orientación a servicios. TI debe reequiparse para ayudar a sus socios corporativos a transformar las operaciones y los procesos que traen cambios y beneficios. TI debe adoptar una visión de completar todo tipo de trabajos en microsegundos. En lugar de simplemente administrar servicios y operaciones, TI necesita automatizarlos, donde la intervención humana se aplique solo a aquellas actividades que aún no puedan automatizarse.

Cuando los procesos comerciales se estandarizan y automatizan, y TI se consolida a través de la empresa global para crear un único sistema de registro, los departamentos de TI están en posición de ahorrar tiempo, y los CIO pueden enfocarse en mejorar los otros aspectos de la empresa con los recursos de TI.

En concreto, toda transformación de TI que se defina y lleve a cabo de acuerdo con los tres imperativos de TI de consolidación, autoservicio y automatización dejará a los CIO en posición de guiar a sus organizaciones hacia un futuro mejor.