



**Gartner®**

**Visión de liderazgo para 2022**

Principales  
prioridades  
estratégicas  
para los respon-  
sables de TI

**Autor: Chris Howard, director de Investigación, Gartner**

Nos vamos adentrando en 2022 conscientes del peaje que ha supuesto la pandemia mundial en términos humanos, pero sabemos también que ha significado un periodo de inflexión en el que algunas actitudes y normas de nuestra vida y nuestro trabajo han cambiado para siempre.

La convivencia con la COVID-19 ha acrecentado la conciencia social, así como la demanda de equidad con los colectivos infrarrepresentados.

Las empresas también han cambiado. Para muchas organizaciones, la pandemia ha actuado como catalizador de iniciativas de digitalización en el intento de adaptarnos a las demandas de empleados, clientes y otras partes interesadas que, tras haber optado por lo virtual forzados por las circunstancias, se erigen ahora en defensores de esta modalidad.

Los compradores B2B están satisfechos con el canal digital, sin representantes comerciales; los consumidores B2C adquieren los productos directamente en las plataformas de las redes sociales; los empleados se han dispersado físicamente y se comunican de forma asincrónica... y las infraestructuras de tecnología de la información deben velar por la empresa a pesar de nuestra forma actual de funcionar “cuando sea, como sea y donde sea”.

---

No es extraño que la sensación de desgaste empiece a notarse en ti y en todo tu equipo, y ahora es más importante que nunca priorizar el tiempo y la energía.

---

Desde tu cargo de responsabilidad llevas meses adaptándote a sucesivos cambios y aportando soluciones a gran velocidad. No es extraño que la sensación de desgaste empiece a notarse en ti y en todo tu equipo, y ahora es más importante que nunca priorizar el tiempo y la energía. Para ayudarte, el ebook Visión de liderazgo de Gartner ofrece una guía de primer nivel (avalada por nuestra investigación basada en datos) para que los responsables y sus equipos sepan canalizar sus esfuerzos.

Nos entusiasma anunciar que la información específica que venimos proporcionando a nuestros diferentes clientes está disponible ahora en forma de extractos para toda la comunidad empresarial. Esperamos que pueda ayudarte a centrar los debates con tu equipo, tus compañeros y otros responsables para ganar agilidad y eficacia en el diagnóstico de las prioridades y las acciones. Te será muy útil para consolidar tus planes estratégicos para 2022.



**Chris Howard**  
Director de Investigación, Gartner

# Contenido

**04**

Responsables de ingeniería de software

**15**

Responsables de análisis de datos

**21**

Directores de seguridad y gestión del riesgo

**29**

Responsables de infraestructura y operaciones

**36**

Responsables de arquitectura empresarial

**42**

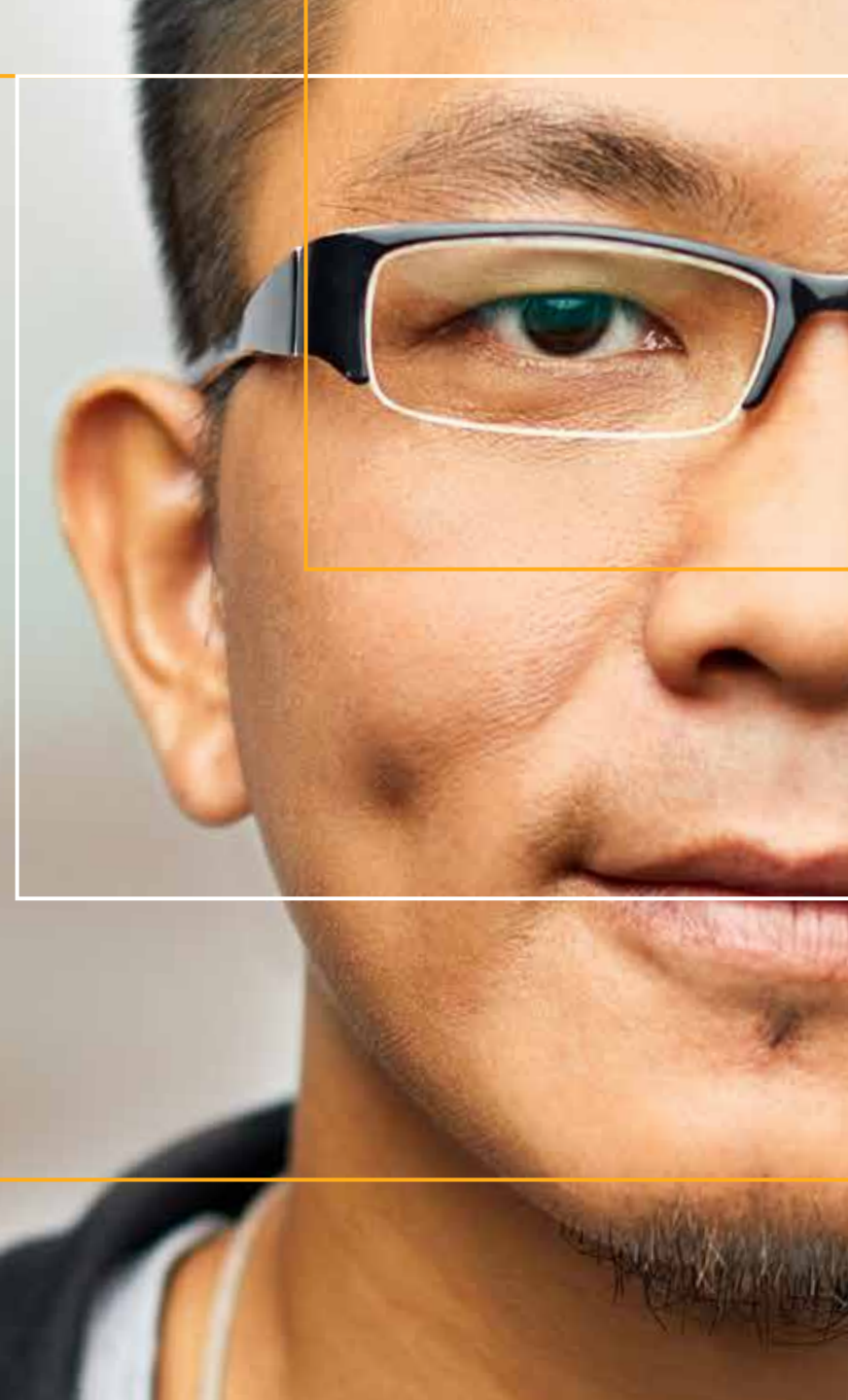
Directores de innovación (Chief Innovation Officers, CIOs)

# Responsables de ingeniería de software

[Gartner para TI](#)

[Síguenos en LinkedIn](#)

[Hazte cliente](#)



# El amplio territorio de los responsables de ingeniería de software



Las tareas más **imperativas** para los responsables de ingeniería de software son **desarrollar programas informáticos que aporten capacidades comerciales** y adaptar los existentes a las cambiantes necesidades empresariales del futuro.

La ingeniería de software, que no consiste tan solo en escribir código, pone el énfasis en la excelencia técnica. Tiene en cuenta las **plataformas** en que se ejecuta el software e incluye la automatización y el desarrollo de código sencillo, la formación de **equipos**, incluidos los interdisciplinarios de todos los ámbitos de la organización, la adopción de **arquitecturas** acertadas y el **diseño** de experiencias de máximo nivel, además del uso de **prácticas** que puedan orientarte a la hora de crear software de alta calidad de forma eficiente.

El **responsable de ingeniería de software** dirige un equipo de ingenieros informáticos y ofrece orientación en todas estas áreas. Ofrece asistencia a la empresa y ayuda a su equipo a conseguir y mantener las **habilidades** necesarias, además de fomentar la **cultura** del éxito.

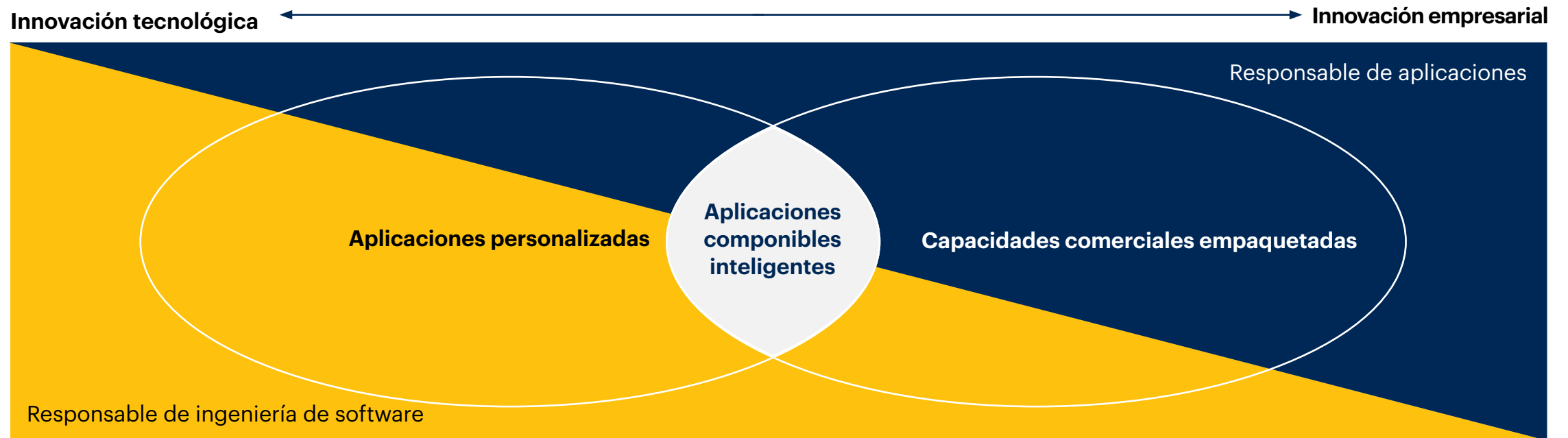
---

A la larga, la falta de excelencia técnica conlleva una disminución de tus capacidades como empresa.

---

# Los responsables de aplicaciones y los responsables de ingeniería de software ofrecen aplicaciones componibles inteligentes

## La intersección entre la ingeniería de aplicaciones y la ingeniería de software



Fuente: Gartner

# Tres retos y acciones para los responsables de ingeniería de software



## Crea y proporciona software de calidad a gran escala

El **47 %** de los responsables de ingeniería de software afirman que proporcionar unos programas seguros es uno de sus objetivos de rendimiento.



### Acciones

Céntrate en la automatización de todo el ciclo de vida de entrega y maximiza la arquitectura componible.



## Ofrece productos digitales redimensionables y seguros

Las interfaces de programación de aplicaciones (API) permiten acceder a datos y funcionalidad de aplicaciones a un mayor número de usuarios y socios del ecosistema, pero la seguridad de la API es una de las grandes preocupaciones.



Aprovecha las API para aportar funcionalidad al ecosistema, pero adopta medidas para contrarrestar las amenazas que conlleva la integración de aplicaciones.



## Reúne, desarrolla y retiene equipos con alto rendimiento

Los equipos con alto rendimiento puntúan **un 53 % mejor** en experiencia y productividad del empleado y un **37 % mejor** en atracción y retención de clientes externos.

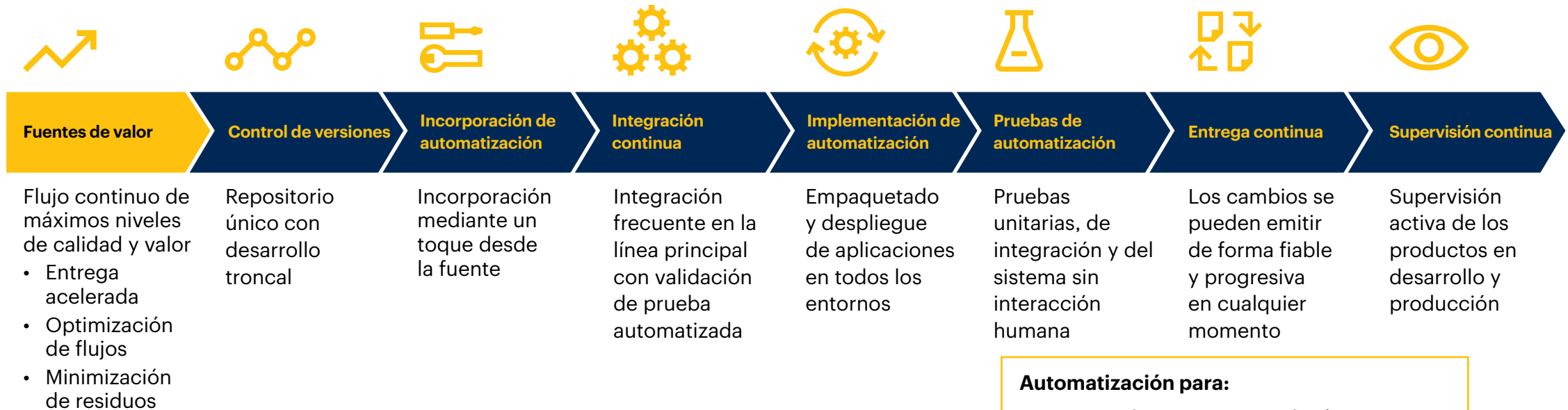


Reúne equipos interdisciplinarios fusionados y establece un programa de desarrollo del talento.

Fuente: Encuesta a responsables de ingeniería de software de Gartner de 2021, premisas estratégicas de Gartner, Encuesta sobre eficacia del equipo de ingeniería de software de Gartner de 2020

# Céntrate en la automatización de todo el ciclo de vida de entrega y enfatiza las fuentes de valor

## Creación de un proceso fluido



Del concepto al efectivo

Fuente: Gartner

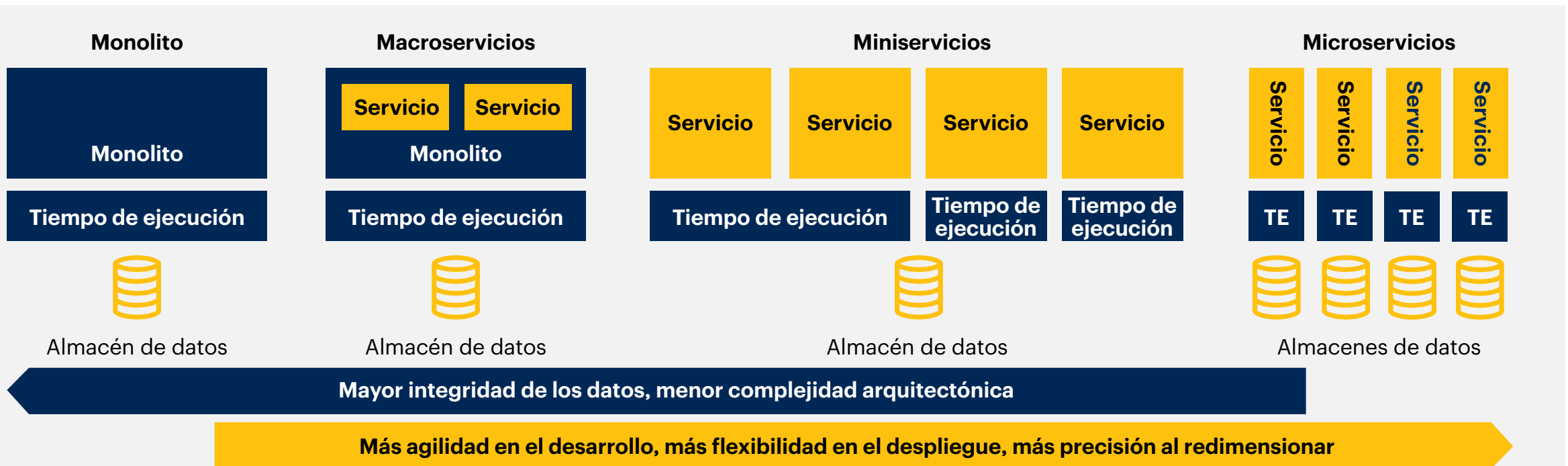
**Automatización para:**

- Integración. Automatización de procesos robotizados
- Desarrollo de aplicaciones. Procesos de CI/CD
- Pruebas. Pruebas de automatización



# Enfatiza la granularidad para maximizar la arquitectura componible y optimizarla

## Espectro de opciones para la arquitectura de microservicios



Fuente: Gartner

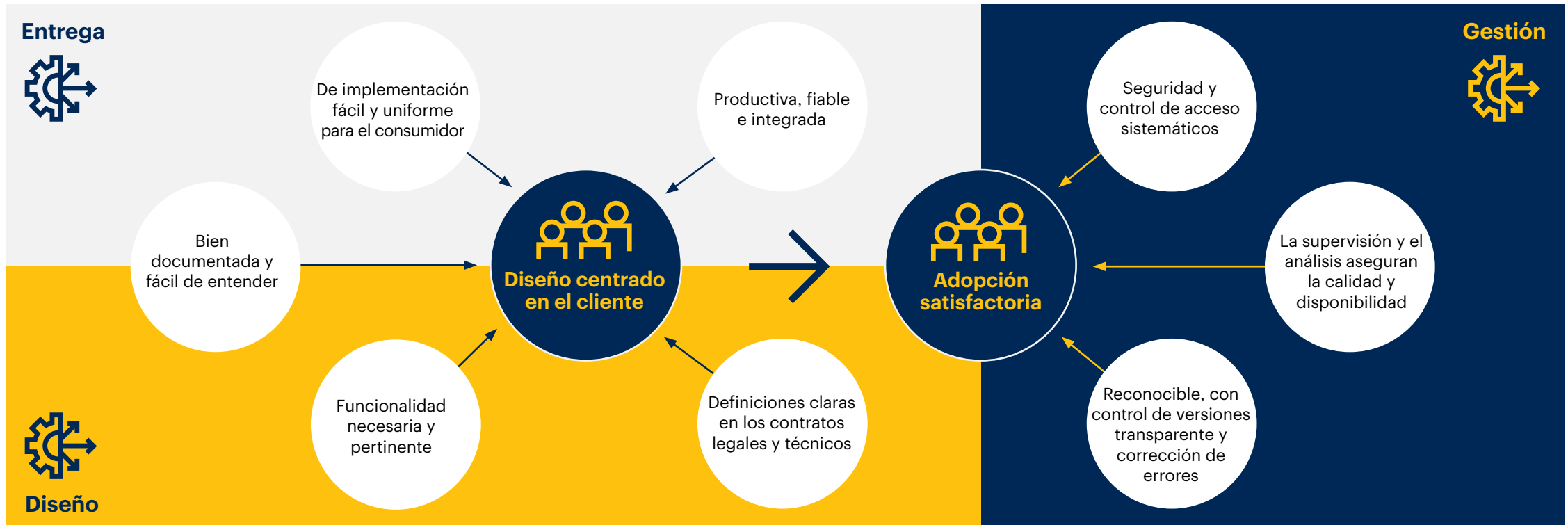
# Aprovecha las API para ofrecer acceso del ecosistema a la funcionalidad...



Consumidores de API

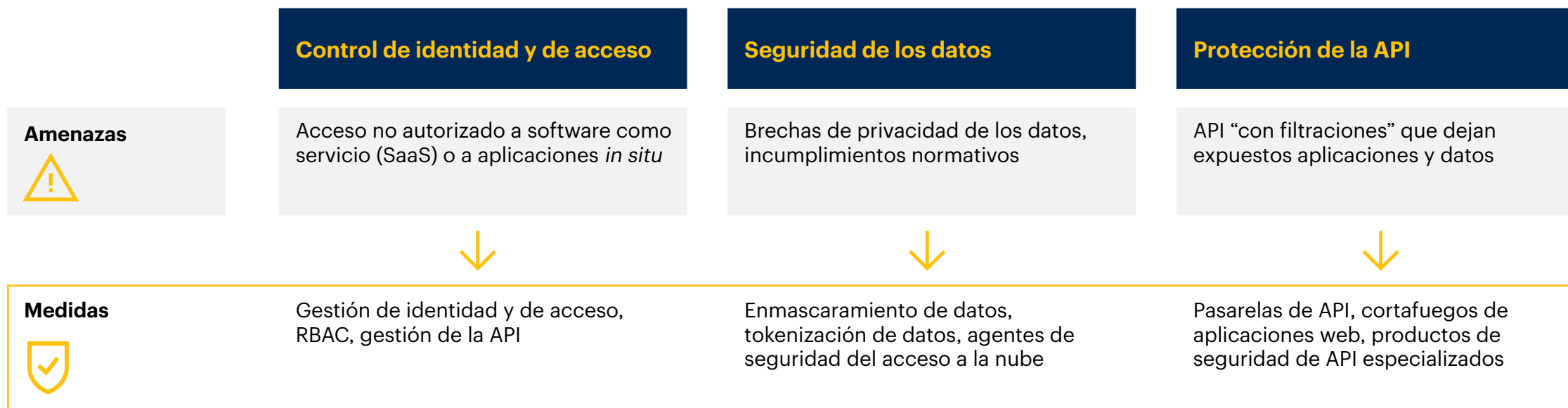


Proveedor de API



Fuente: Gartner

# ... pero adopta medidas para contrarrestar las amenazas derivadas de la integración de aplicaciones



Fuente: Gartner

Nota: RBAC: Role-Based Access Control (control de acceso basado en funciones)

# Reúne equipos interdisciplinarios fusionados

## Equipos por departamentos frente a equipos interdisciplinarios

### Equipos por departamentos



### Equipos interdisciplinarios

Equipo de atención de "pedidos"	Equipo de atención a "clientes"	Equipo de atención de "inventario"	Equipo de servicio de "búsqueda"	
				Lógica
				Datos
				Experiencia de usuario
				Operaciones
Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	

Fuente: Gartner

# Establece un programa de desarrollo del talento

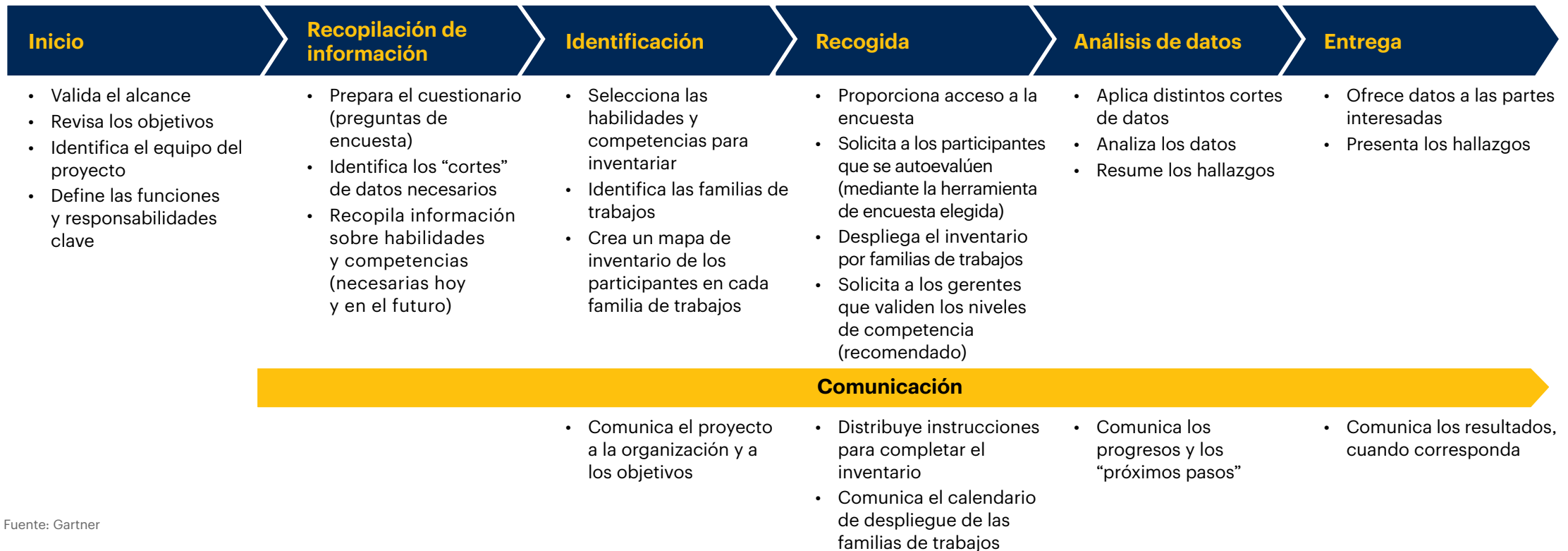


## Proceso de inventario de habilidades en tecnología de la información

Semana 1

Duración

Semana 8



Fuente: Gartner

# Plan de acción para responsables de ingeniería de software en 2022



**Crea API**



**Posibilita el desarrollo de habilidades**



**Incorpora equipos fusionados**



**Automatiza todas las fases del ciclo de vida**



**Optimiza la granularidad arquitectónica**



**Adopta una mentalidad de experiencia de usuario**

Fuente: Gartner

# Responsables de análisis de datos

[Gartner para TI](#)

[Síguenos en LinkedIn](#)

[Hazte cliente](#)

# Grandes temas y tendencias en análisis de datos

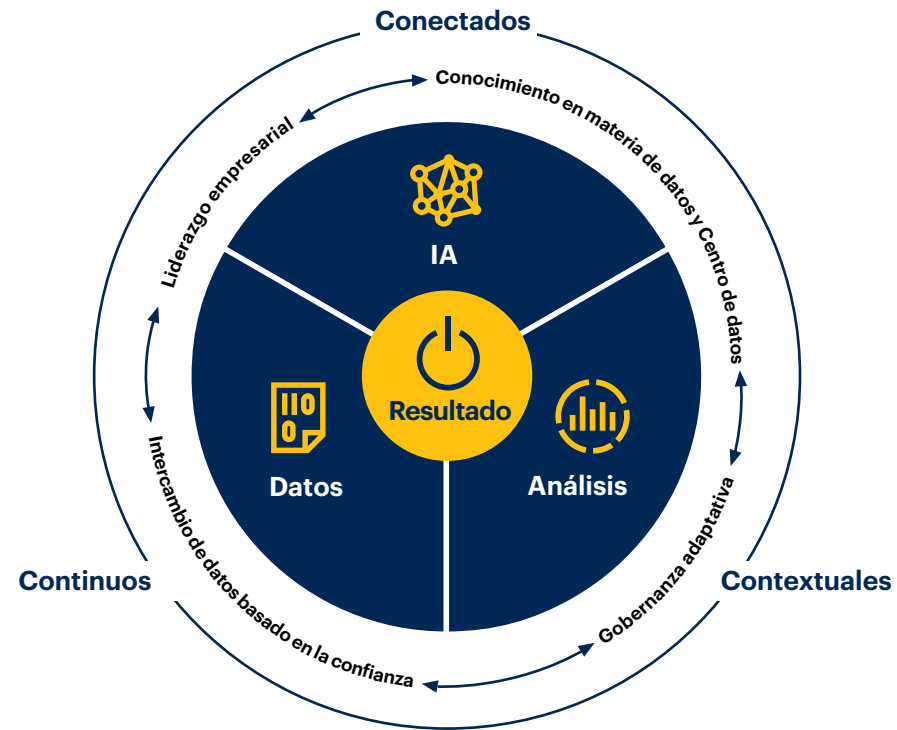
Los responsables de análisis de datos (D&A) más avanzados ya no hablan de herramientas y tecnología, sino de la toma de decisiones como elemento de competencia empresarial. Esta evolución tardará un tiempo en completarse, pero los responsables de análisis de datos (D&A) están mejor posicionados que nadie para ayudar a orquestar y conducir este cambio.

## Inteligencia de decisiones

Tener un conocimiento explícito de la conjunción entre personas, máquinas/ tecnología y datos para informarse y tomar decisiones ha dejado de ser un objetivo esotérico. Se está convirtiendo cada vez más en un elemento diferenciador para la supervivencia.

## Componibilidad

Las organizaciones necesitan capacidades de datos, análisis e inteligencia artificial (IA) más avanzadas y flexibles para respaldar, mejorar y automatizar sus decisiones. El cambio a una arquitectura componible te permite reunir los paquetes de capacidades de datos, análisis e IA necesarios que pueden estar disponibles en distintos proveedores.



## Conocimiento en materia de datos

El éxito de la empresa digital depende del conocimiento de la mano de obra en materia de datos y de una cultura basada en datos que permita impulsar resultados comerciales medibles.

## Tejido de datos

Una capa integrada (tejido) de datos y procesos de conexión proporciona a toda la empresa visibilidad de los datos de las distintas aplicaciones, sin las limitaciones de las herramientas o plataformas únicas.

## Ingeniería de IA

En el mundo de la IA se combinan múltiples acciones para poner en práctica el machine learning (ML) y otras herramientas y técnicas con el fin de resolver problemas complejos.

Fuente: Gartner



# Tres áreas de interés para los responsables de análisis de datos (D&A) en 2022

**El cambiante panorama del análisis de datos genera desafíos y oportunidades (y, a veces, ambos) entre las variadas iniciativas que engloba el D&A.**



**Eleva el nivel del debate sobre valor y estrategia**

Esto debe incluir técnicas, modelos y métodos para comunicar el valor comercial a los responsables ejecutivos, consejos de administración y CEO. Probablemente sea el aspecto más importante de todo el D&A. Si no se aplica, ninguna inversión (grande o pequeña) logrará convencer a los demás sobre el valor del análisis de datos.



**Afronta la exigencia y la necesidad crecientes de impacto**

Los datos y los análisis son omnipresentes en las organizaciones actuales, pero analizar los datos no es tan fácil. Puede tardarse años en adaptar el análisis de datos (D&A) hasta convertirlo en una herramienta competitiva que impulse la toma de decisiones eficaces basadas en datos. El camino comienza con la estrategia, un vínculo explícito con la creación de valor y los resultados comerciales.



**Gestiona y aprovecha el ecosistema de análisis de datos**

El ecosistema de análisis de datos comprende todos los tipos de activos de información: estructurados y no estructurados; referenciales y transaccionales; de base de datos, archivo o registro; de imagen o texto. Pensando en los resultados comerciales podrás enfocar mejor tu objetivo y evitar el desperdicio de recursos.

**Las tres áreas de interés repercuten en una serie de equipos e iniciativas**

Responsables de D&A

Estrategias de D&A

IA

Análisis

Gestión de datos

# Sitúa el análisis de datos (D&A) como catalizador de transformación

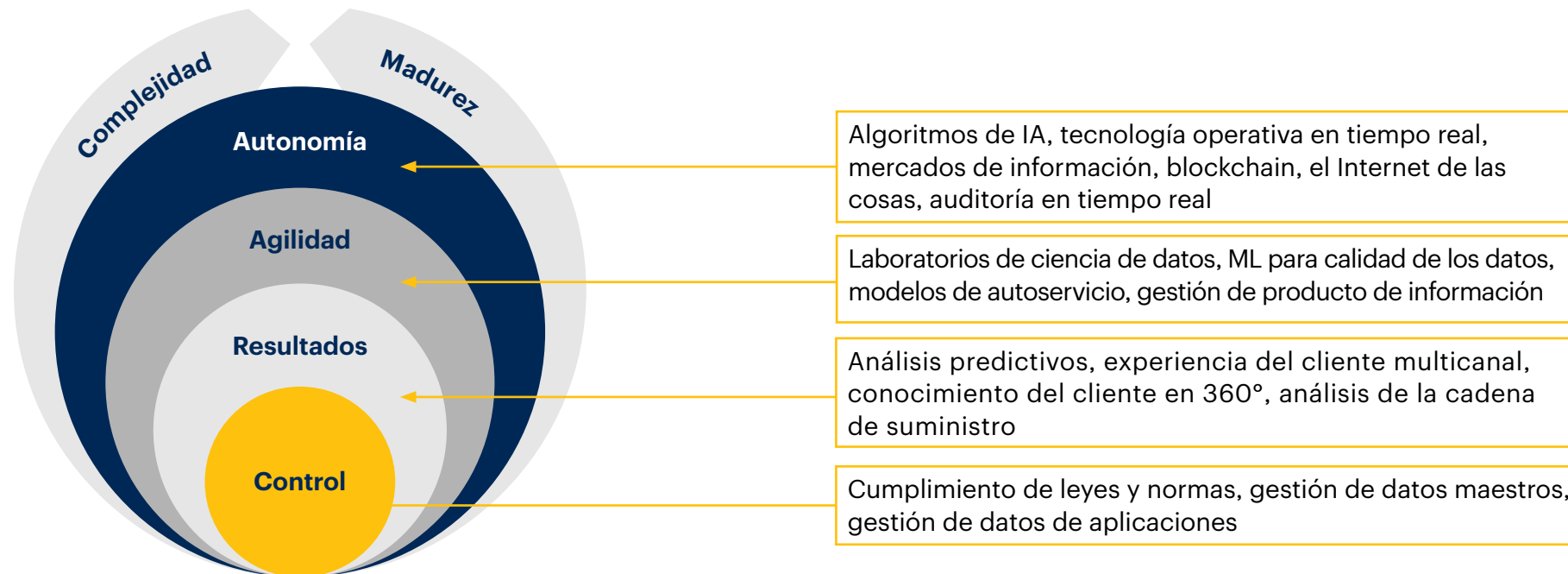
**Aspira a crear una estrategia empresarial impregnada de análisis de datos (D&A) y no una estrategia de datos o de análisis. De esta forma, el análisis de datos se convierte en centro de creación de valor que conecta con el negocio y ayuda a asegurar el éxito empresarial.**



Fuente: Gartner

# Aléjate del modelo único de gobernanza del análisis de datos (D&A)

Los enfoques tradicionales de gobernanza del análisis de datos basados en modelos únicos que sirvan para todo no aportan el valor, la escala ni la velocidad que requiere la empresa digital. La gobernanza adaptativa capacita a los responsables de D&A para una selección flexible de diferentes estilos en contextos empresariales diferenciados.



Fuente: Gartner

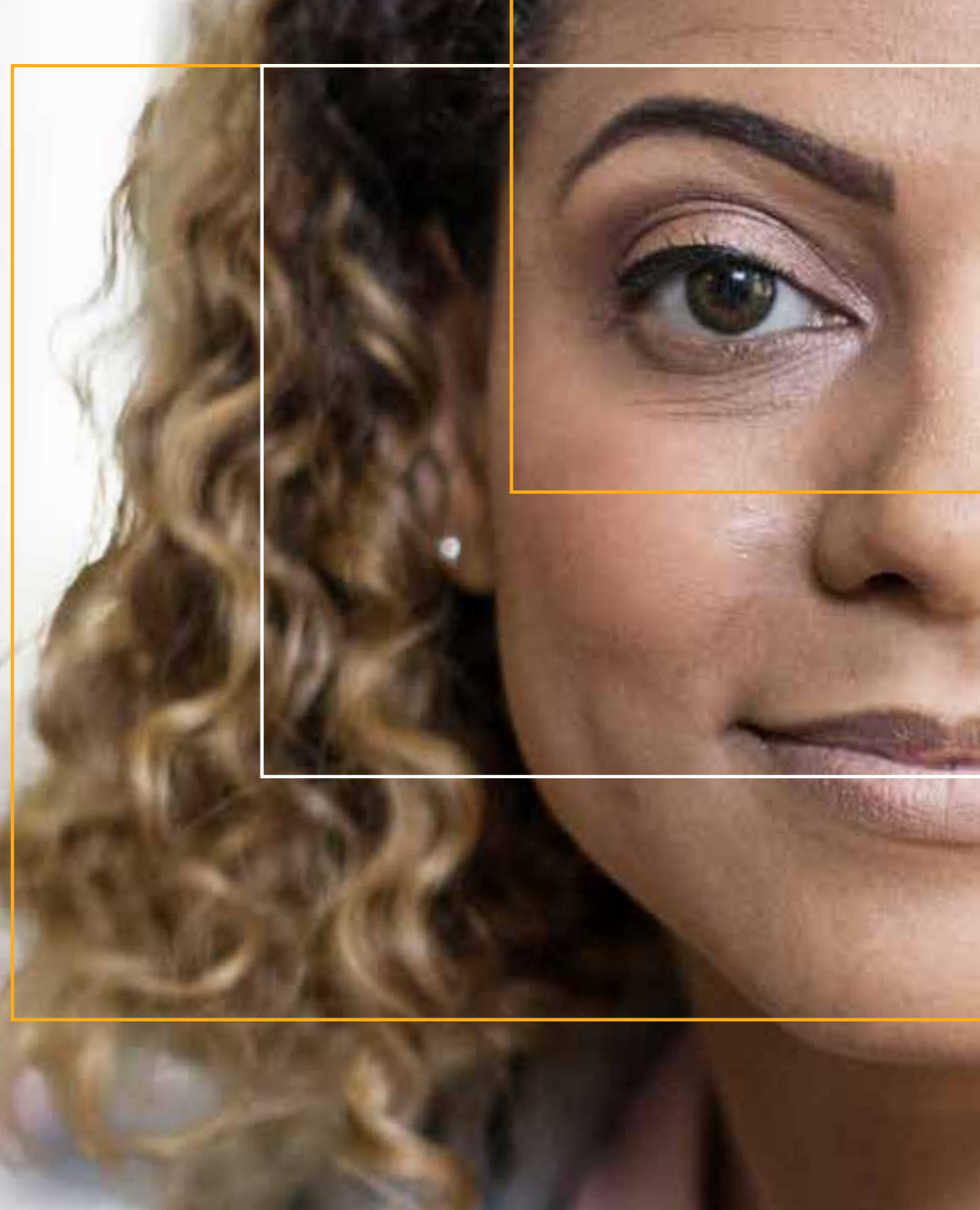
# Moderniza el modelo operativo de D&A para poner en práctica la estrategia

Los responsables de análisis de datos (D&A) necesitan un modelo operativo que defina el conjunto integrado de competencias y capacidades operativas (recursos, procesos y estructuras) imprescindibles para poner en práctica la estrategia satisfactoriamente.



Fuente: Gartner

# Directores de seguridad y gestión del riesgo



# Tarea 1: redefine la función del responsable de ciberseguridad...

Actualmente, las unidades de negocio y las personas gozan de capacidad para tomar decisiones importantes sobre su destino digital y, en ocasiones, estas se traducen en malos resultados de seguridad. Los responsables de seguridad y gestión del riesgo (SRM) se sienten atrapados entre un entorno de amenazas cada vez más agresivas y la expectativa poco realista de no interferencia del director de seguridad de la información (Chief Information Security Officer, CISO) en el sistema informático de la unidad comercial. Los directores de seguridad de la información (Chief Information Security Officers, CISOs) eficaces reconocen estos malentendidos y trabajan activamente para corregirlos en 2022 y en el futuro.

## Concepto de liderazgo equivocado



“El CISO previene las violaciones de seguridad”.



“El ciberriesgo es un problema de seguridad”.



“La seguridad es un obstáculo para la velocidad”.

## Redefinición



“El responsable facilita la gestión del riesgo”.



“El ciberriesgo es un riesgo de la empresa/organización”.



“La seguridad posibilita unos productos ágiles y seguros”.

## ... y céntrate en generar valor



n = 129 CISOs

Fuente: Encuesta sobre eficacia del CISO de Gartner de 2020

# Tres desafíos y acciones para el director de seguridad y gestión del riesgo



## La pérdida de control

Uno de cada cinco trabajadores se considera experto en tecnología digital desde la COVID-19. El **49 %** de los CISOs “ineficaces” asumen las expectativas poco realistas de las partes interesadas.



## Acciones para el responsable de SRM

Desarrolla una cultura basada en el criterio digital que se adapte a la evolución de las necesidades de talento.



## Los consejos exigen valor

**Una de cada 10** organizaciones está creando comités especializados en ciberseguridad al nivel del consejo de administración. Los consejos de administración identifican el riesgo de ciberseguridad como la segunda mayor fuente de amenazas para la empresa.



Prioriza las relaciones con los clientes y aquellas dirigidas al mercado y céntrate en actividades que generen valor.



## La arquitectura de malla de ciberseguridad ha evolucionado

Si los terminales, los ciudadanos digitales y los activos de TI van a ubicarse en cualquier parte, entonces los controles de ciberseguridad deberán estar a la altura.



Elige tecnologías de ciberseguridad que ofrezcan altos niveles de capacidades de integración, automatización y orquestación.



# Consigue decisores competentes en toda la organización

Todos los empleados son ahora ciudadanos de una democracia digital. El equipo de seguridad y gestión del riesgo debe dotarlos de procesos y guías que les animen a transitar por rutas seguras. Enseñar criterio digital de esta manera es la respuesta más práctica frente al riesgo que conlleva el fenómeno de la informática ciudadana.

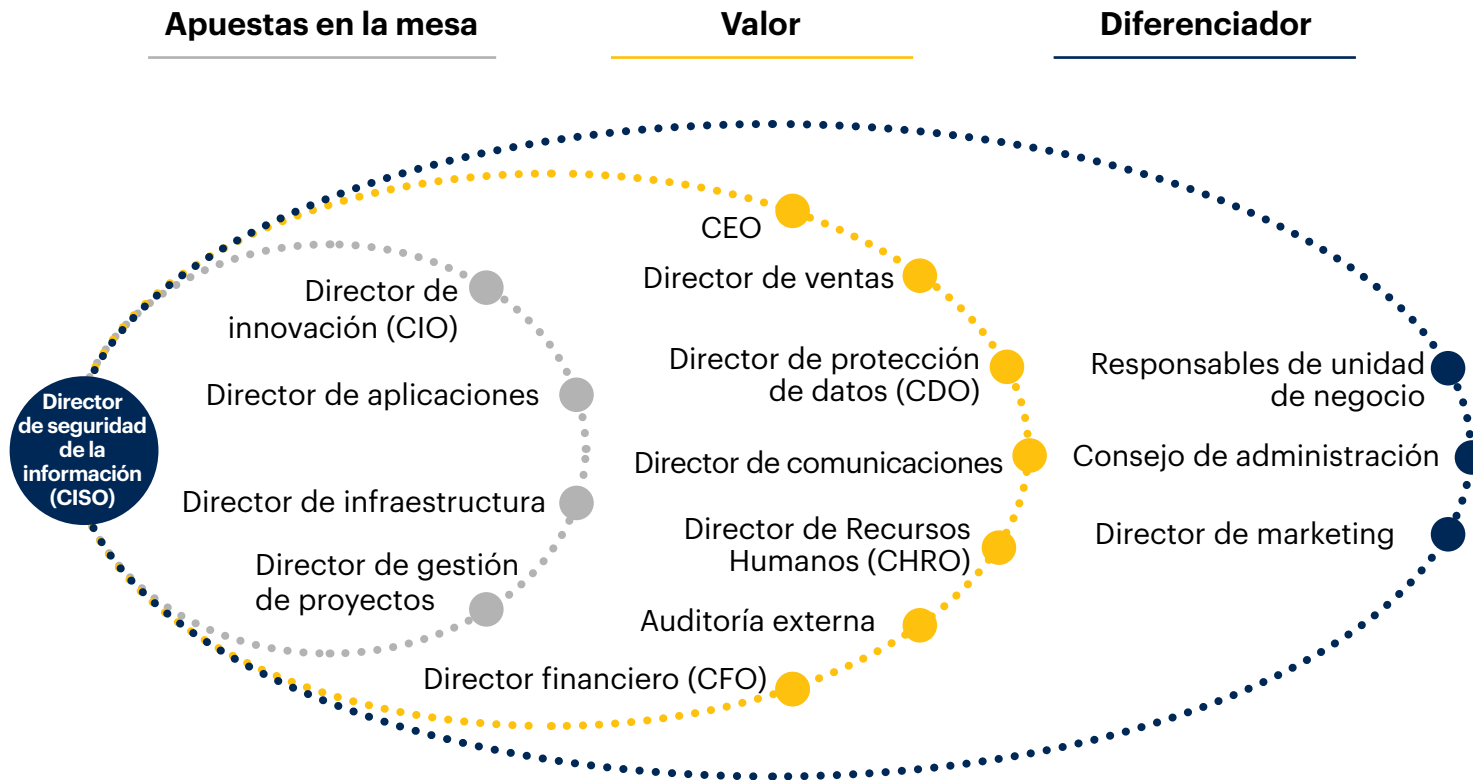
Actividades de seguridad	Fiabilidad baja	Fiabilidad media	Fiabilidad alta
<b>Evaluación de riesgos</b>	Conducida por seguridad	Autoaplicada, con revisión de seguridad	Autoaplicada
<b>Control de la implementación</b>	A cargo de seguridad	Seguridad implementa los controles de los riesgos altos	A cargo de los grupos
<b>Solicitud de excepciones</b>	Emitida por seguridad	Efectuada de forma independiente, en un rango de riesgos predefinido; revisión por homólogos	Efectuada de forma autónoma, en un rango de riesgos predefinido
<b>Verificación</b>	Revisiones de seguridad frecuentes	Revisiones solo en casos importantes	Autoverificación

A medida que los ciudadanos digitales demuestran unos niveles más altos de fiabilidad, disminuye la necesidad de actividades de gobernanza centralizada.

El objetivo último del buen criterio digital es el autoservicio.

Fuente: adaptación del caso de estudio de un cliente

# Establece relaciones transformadoras fuera de TI



Resulta esencial establecer relaciones con los responsables de unidades de negocio y con los directores de ventas y de marketing, puesto que es en estas áreas donde el incremento del uso de la tecnología está llevando a tomar más decisiones y más variadas sobre el riesgo de la información. Existe una diferencia de órdenes de magnitud entre el número de CISO con un rendimiento máximo y aquellos con un rendimiento mínimo que mantienen reuniones frecuentes con estas partes interesadas de gran repercusión.

# Prioriza de tres a cinco áreas con elevado valor comercial

Concéntrate en el número relativamente pequeño de actividades que ofrecen mayor rentabilidad marginal sobre la inversión de tiempo y recursos, y haz coincidir estas elecciones con el replanteo de tu misión. Deja claro a los

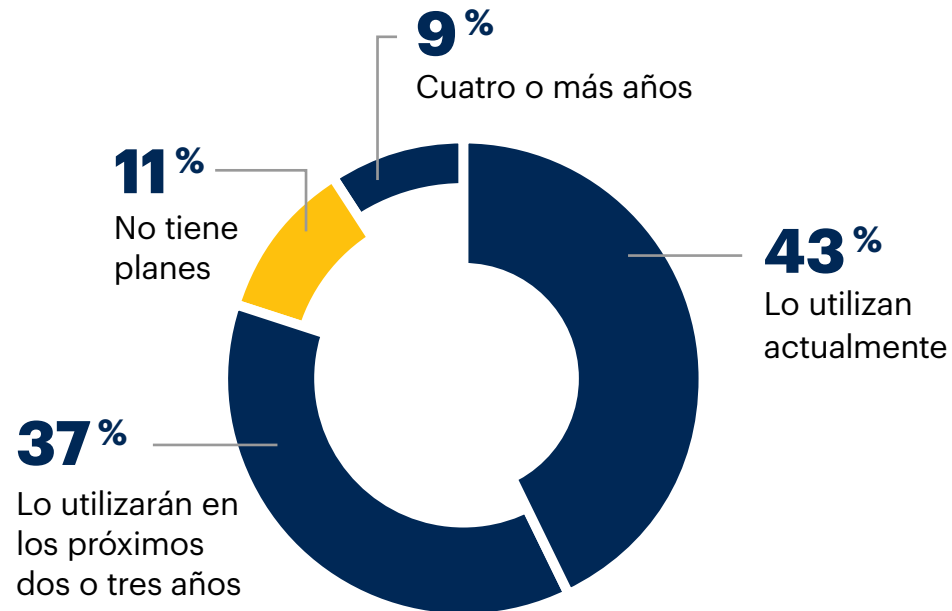
clientes internos que no es tu función resolver todos sus problemas, pero que vas a identificar y abordar los más significativos.



**Prioriza entre tres y cinco elementos bajo tu responsabilidad y control que tengan más impacto en las prioridades del valor comercial.**

Fuente: Gartner

# Utiliza soluciones ofrecidas desde la nube por su facilidad de redimensionarse, integrarse y automatizarse

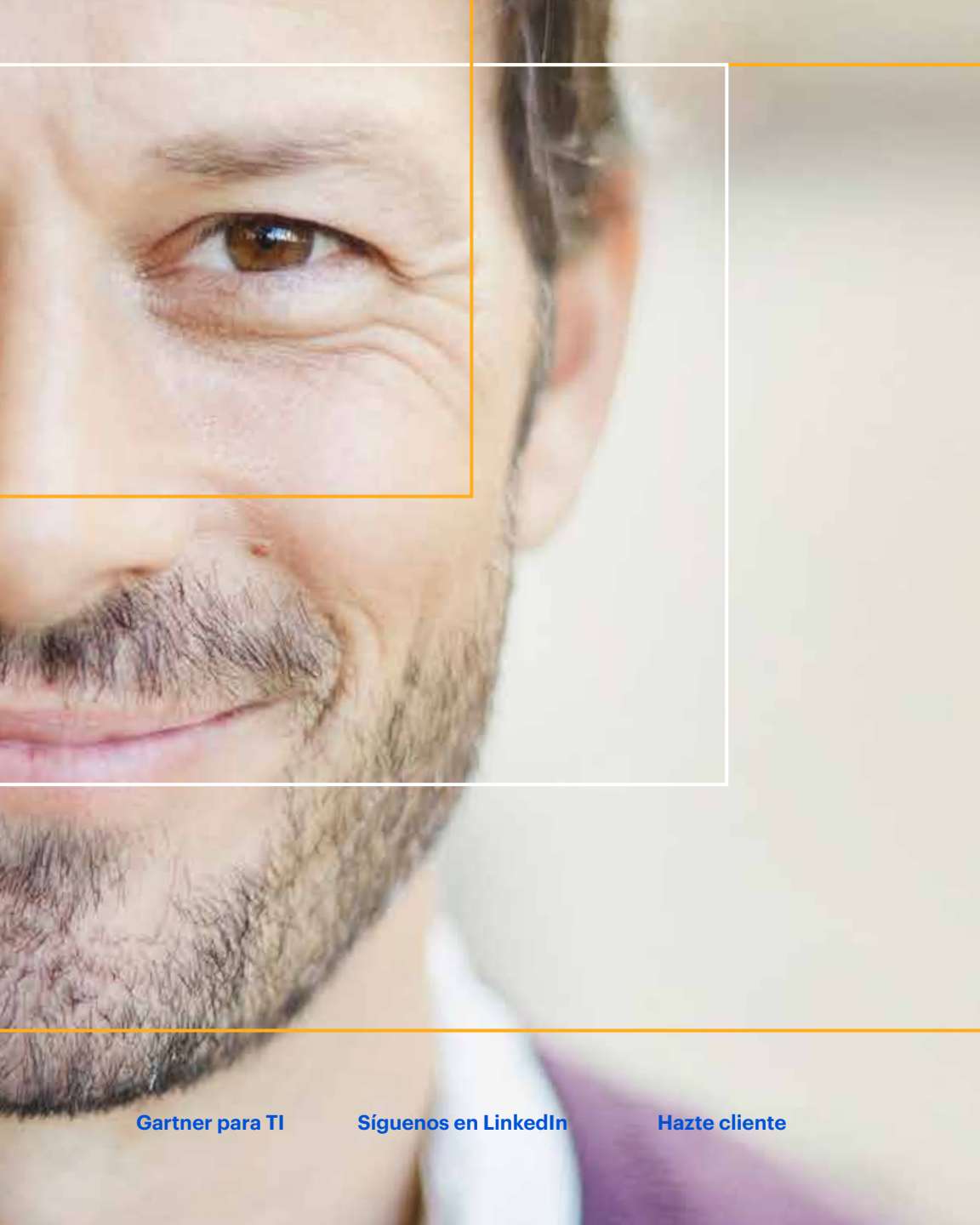


**El 80 % de las organizaciones encuestadas ya tienen o prevén tener un producto de ciberseguridad como servicio en los próximos dos o tres años.**

n = 396, todas las respuestas, excluidas "no sabe, no contesta"

P. ¿Alguno de los productos de seguridad de la información de tu organización se ofrece "como servicio"?

Fuente: Encuesta sobre tendencias en la adopción de soluciones de seguridad e IAM de Gartner de 2020



# Responsables de infraestructura y operaciones

# Avanza hacia la resiliencia adaptativa

## Desarrolla una práctica de I&O resiliente sin perder agilidad.

En infraestructura y operaciones (I&O) es imprescindible ofrecer resiliencia adaptativa. El área de infraestructura y operaciones (I&O) debe construir, integrar, representar y dirigir unas plataformas tecnológicas que logren el equilibrio entre resiliencia y agilidad, con el fin de mejorar las soluciones y las experiencias de los clientes mientras se aseguran unos resultados comerciales y un crecimiento óptimos. Esta “resiliencia adaptativa” ayudará a responder a los nuevos desafíos y estos, a su vez, reforzarán la capacidad de adaptación y crecimiento de la organización. Este modelo debe reconocer la función de I&O, no solo a la hora de prestar servicios tecnológicos, sino también de dirigir y orientar los servicios allí donde se encuentren.



Fuente: Gartner

# Tres tendencias y acciones para el responsable de I&O

## Cada vez son más los empleados ajenos a TI que asumen tareas tecnológicas

El trabajo tecnológico, antiguo imperio de los departamentos de tecnología de la información, se está democratizando. Un creciente número de responsables de empresa forman sus propios equipos para digitalizar las capacidades comerciales internas o crear ofertas dirigidas al mercado, una tendencia que se ha acelerado con la pandemia de la COVID-19.



### Acciones para el responsable de I&O

Adáptate a la democratización tecnológica y céntrate en desarrollar un modelo de gobernanza que incluya el trabajo de infraestructura, servicios y tecnológico que no se obtiene directamente a través de I&O.

## La brecha de habilidades está aumentando

Según los responsables de infraestructura y operaciones (I&O), las tres categorías de habilidades serían: nube y perímetro, automatización y entrega continua (es decir, gestión “scrum”, método “agile”, DevOps, SRE).



Invierte en habilidades que respalden las estructuras iterativas enfocadas al cliente y en nuevas formas de trabajar, como DevOps, gestión de productos y el método “agile”.

## La automatización se mantiene como estrategia esencial para reducir costes

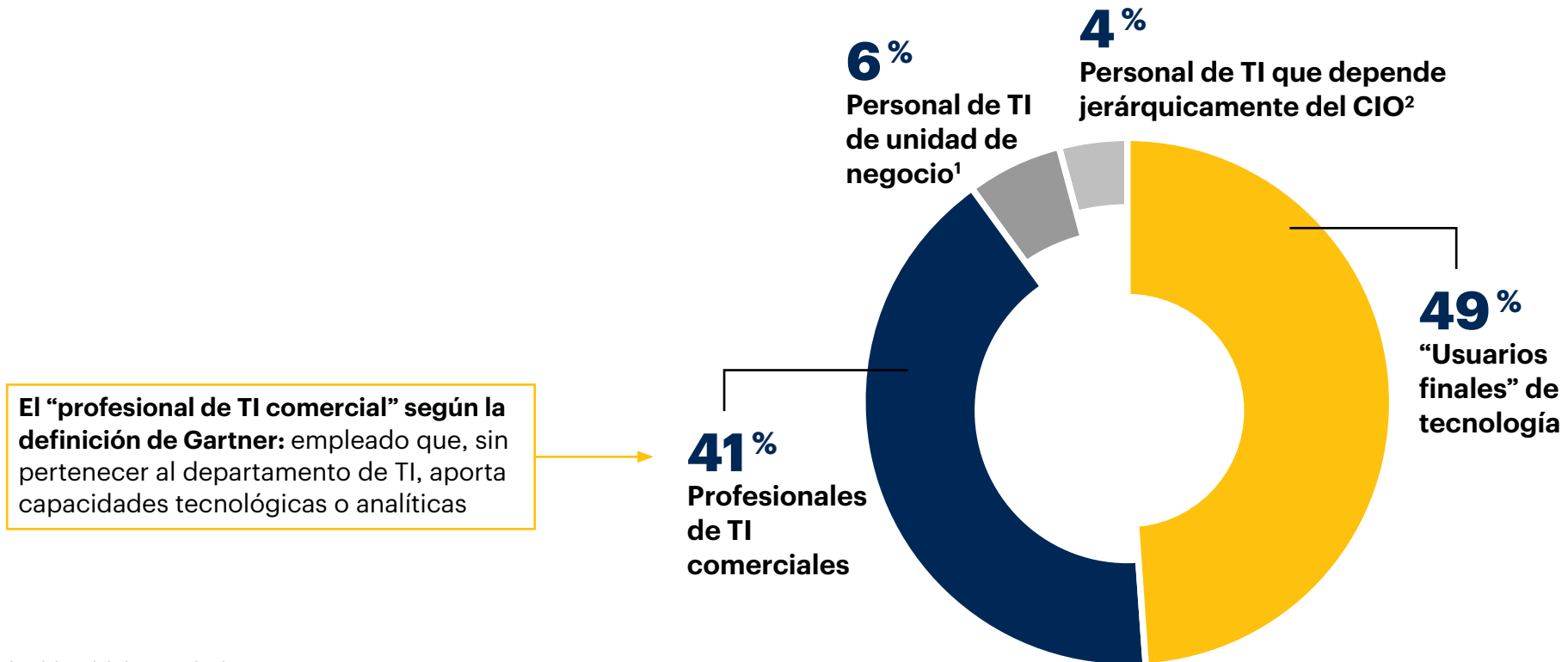
El **46 %** de los responsables de I&O sitúan la reducción de costes entre sus tres prioridades para los próximos 12 meses. De todos ellos, el **70 %** prevé usar la automatización para lograr esa optimización de costes.



Cinco áreas de automatización selectivas:

- Aprovisionamiento y orquestación
- Gestión del cambio y de activos
- Gestión y revisión de configuración
- Supervisión
- Seguridad y gobernanza

# Prepárate para un incremento de profesionales de TI comerciales



n = 11.848 empleados del total de la mano de obra

Fuente: Encuesta sobre la forma de reinventar el trabajo tecnológico de Gartner de 2021, combinada con la Encuesta sobre fricción digital de Gartner de 2020

<sup>1</sup>Personal de TI de la unidad de negocio que depende jerárquicamente de los CIOs de la división o la unidad de negocio

<sup>2</sup>Por CIO (director de innovación) entendemos el ejecutivo de Tecnología de la Información de mayor rango; los cargos reales pueden variar



# Identifica las habilidades esenciales y, después, “rellena los huecos”

En un mercado de trabajo donde el cambio es la constante, caracterizado por la escasez de habilidades y mano de obra, los responsables de I&O deberían centrarse en aquellas habilidades que se prevé que van a ser más demandadas y que son más difíciles de encontrar (por ejemplo, las del cuadrante de habilidades esenciales).

Estas habilidades son también las que pueden ayudar a infraestructura y operaciones (I&O) a alcanzar sus objetivos de velocidad, agilidad y eficiencia centrados en el cliente.

## Las habilidades esenciales de TI están relacionadas con gran variedad de tecnologías, aplicaciones, programas y soluciones, como:

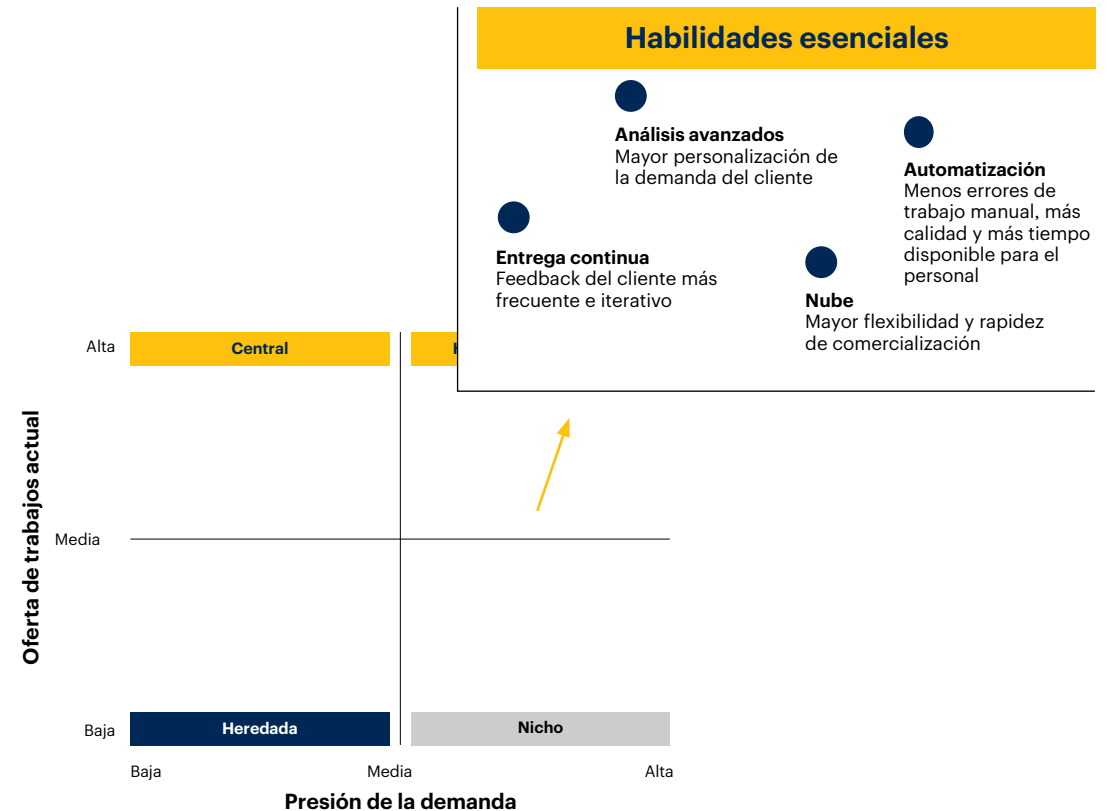
**Nube:** PaaS, IaaS, Kubernetes y arquitectura de nube

**Análisis avanzados:** inteligencia artificial, lenguaje R, machine learning, Python, ciencia de datos, integración de datos, análisis de negocio e inteligencia empresarial

**Entrega continua:** entrega de software ágil, DevOps, metodología “scrum”, experiencia del usuario e integración continua

**Automatización:** reducción de errores derivados del trabajo manual, mejora de la calidad y liberación de personal

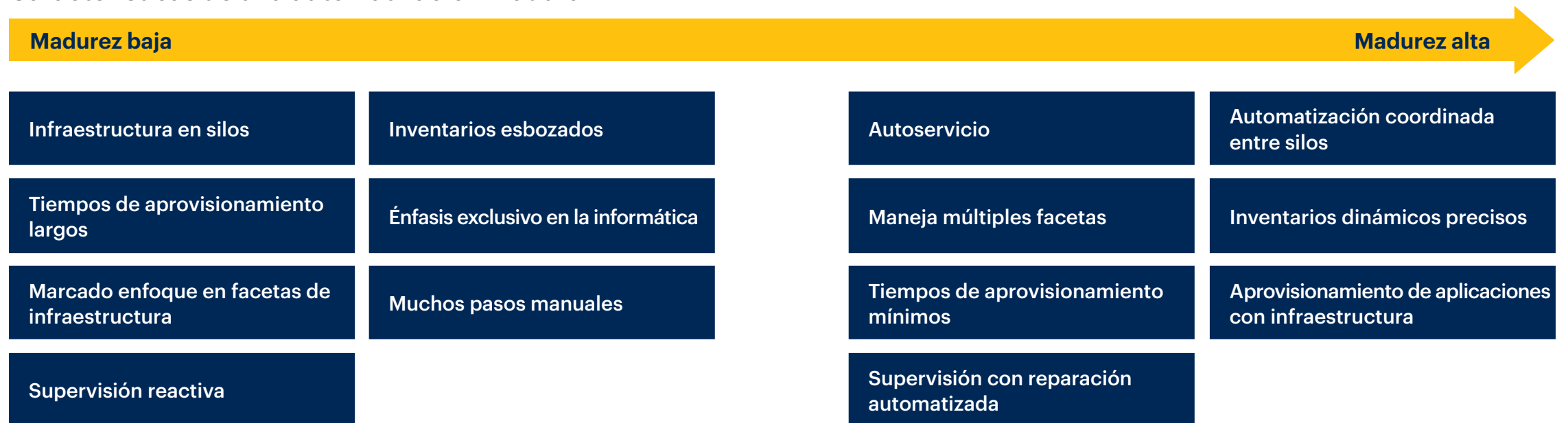
Fuente: Gartner



# Mejora el grado de madurez de la automatización

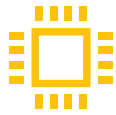
Las organizaciones con un alto grado de madurez de la automatización muestran las características a la derecha del gráfico, pero no es algo que se logre de la noche a la mañana. Una automatización madura requiere los recursos, habilidades y herramientas adecuados y un enfoque planificado, en consonancia con los objetivos y los resultados.

## Características de una automatización madura



Fuente: Gartner

# Próximos pasos hacia la resiliencia adaptativa



**Sé líder en un mundo  
tecnológicamente democratizado**



**Equilibra la resiliencia y la agilidad**



**Mejora el grado de madurez  
de la automatización**



**Prioriza la optimización del valor**



**“Rellena los huecos” de  
habilidades esenciales**



**Capacita para el trabajo  
híbrido y distribuido**

# Responsables de arquitectura empresarial



# Lidera la arquitectura empresarial en cuatro áreas esenciales



Fuente: Gartner

# Tendencias y acciones para los responsables de arquitectura empresarial



## Adopción de un nuevo estilo de liderazgo en sintonía con la democratización de los servicios digitales o de TI

El cambio progresivo y sostenido en la aportación de capacidades digitales se ha basado en separarlas de la organización de TI e integrarlas en la empresa. A medida que se integran en la empresa, estas capacidades también se trasladan a proveedores de servicios externos.



### Acciones para el responsable de AE

Adopta un nuevo estilo de liderazgo centrándote en desarrollar la influencia organizativa y no tanto el alcance del control.

Fuente: Gartner



## Concepción de la AE como consultoría de gestión interna

La arquitectura empresarial (AE) puede proporcionar un conjunto de servicios de consultoría de gestión internos que aporten conocimientos y claridad a los ejecutivos y las partes interesadas. Ante un futuro caracterizado por la incertidumbre, será fundamental la capacidad de la AE para ayudar a los ejecutivos a modelar la estrategia de forma rápida e iterativa.



Transforma la arquitectura empresarial en una consultoría de gestión interna mediante una clara definición de lo que significa la AE, cómo funciona y qué valor aporta a la organización.



## Diseño de una arquitectura de organización componible

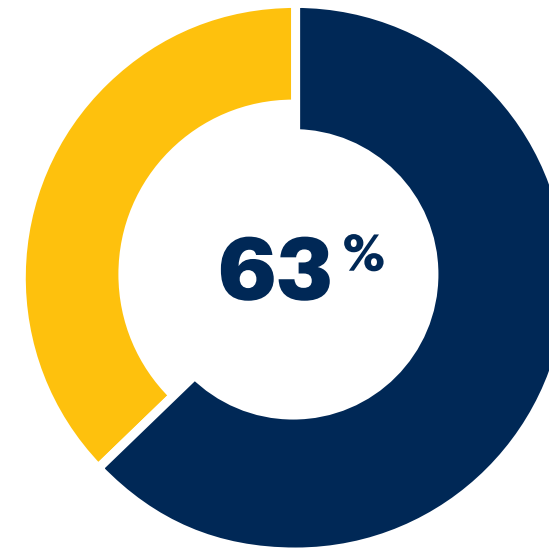
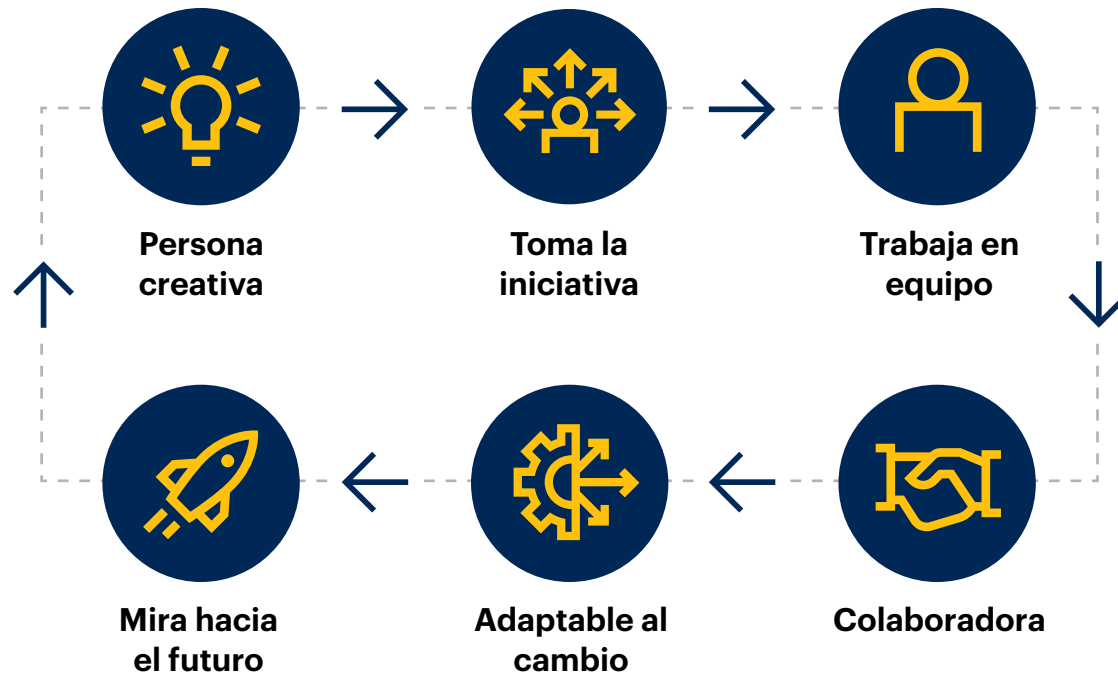
Para muchas organizaciones, la pandemia mundial ha puesto de manifiesto la importancia de la adaptabilidad y la resiliencia. En su máxima expresión, la adaptabilidad consiste en responder rápida y eficazmente al cambio, mientras que la resiliencia significa ser capaz de hacerlo repetidamente.



Consigue una empresa que sea altamente componible. Crea una base tecnológica adaptativa, utiliza prácticas de trabajo iterativas y desarrolla un enfoque de diseño que permita a la empresa cambiar con rapidez, de una manera fácil de ejecutar.

# Conviértete en una persona influyente (e innovadora)

Con la democratización digital de las organizaciones, el responsable de arquitectura empresarial deberá liderar a través de la influencia, e inspirar tanto a las personas del equipo de AE como a las partes interesadas.

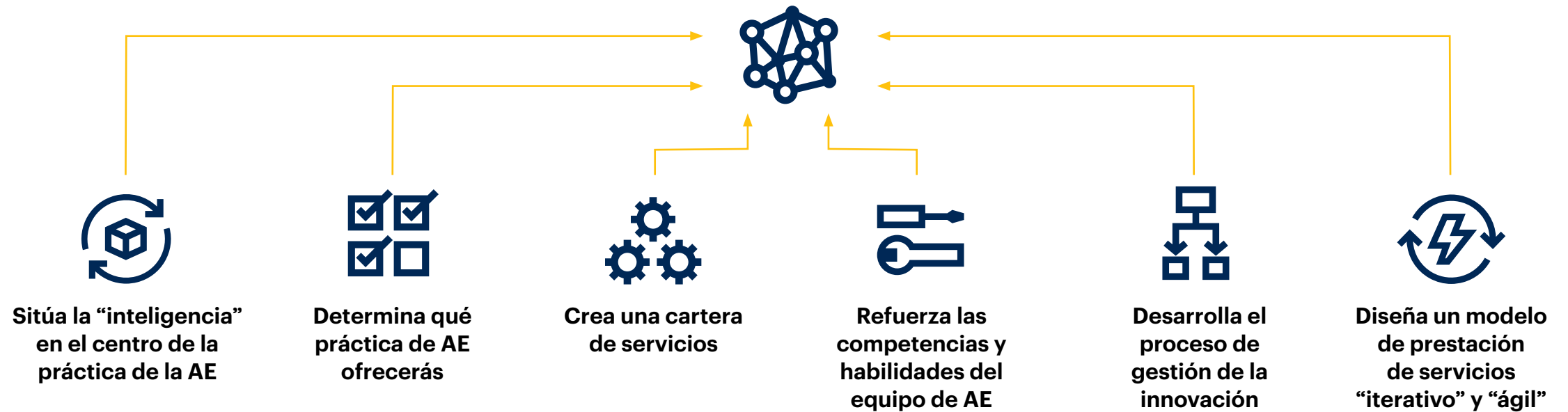


de las prácticas de AE altamente productivas indican la necesidad de una mejor capacidad de relato

Fuente: Gartner

# Reestructura y reformula la práctica de la AE

Tu objetivo debe ser definir claramente qué es la arquitectura empresarial (AE), cómo funciona y por qué aporta valor como consultoría. A modo de ejemplo, pregúntate si actuarás como consultoría estratégica o te centrarás en una especialidad técnica.



Fuente: Gartner

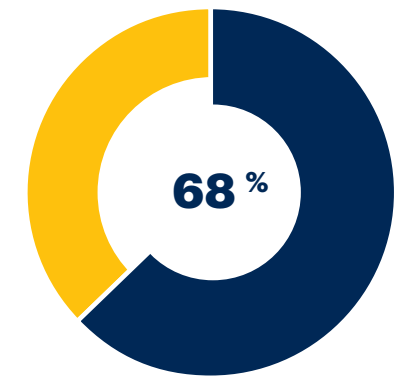
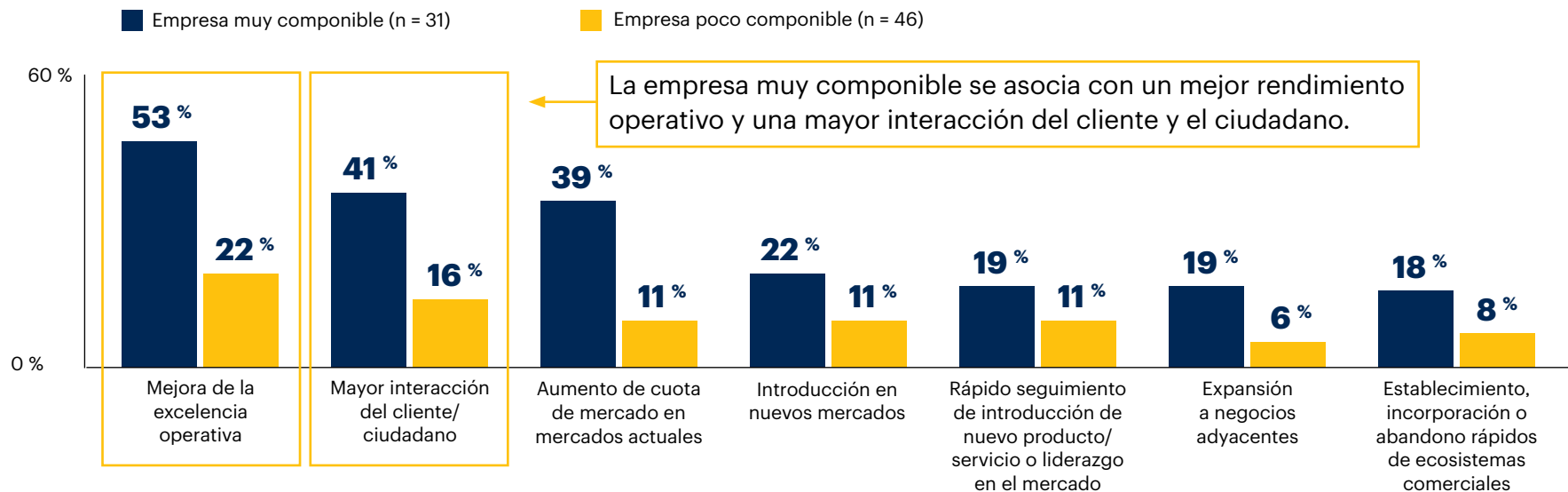


# Súmate a las ventajas de la componibilidad

Muchas de las tendencias de modelado de las organizaciones actuales se refieren a empresas adaptables o “componibles”. Los responsables de arquitectura empresarial (AE) cumplen una función esencial, la de diseñar una arquitectura que respalde este cambio y, al mismo tiempo, comunicar sus beneficios para la organización.

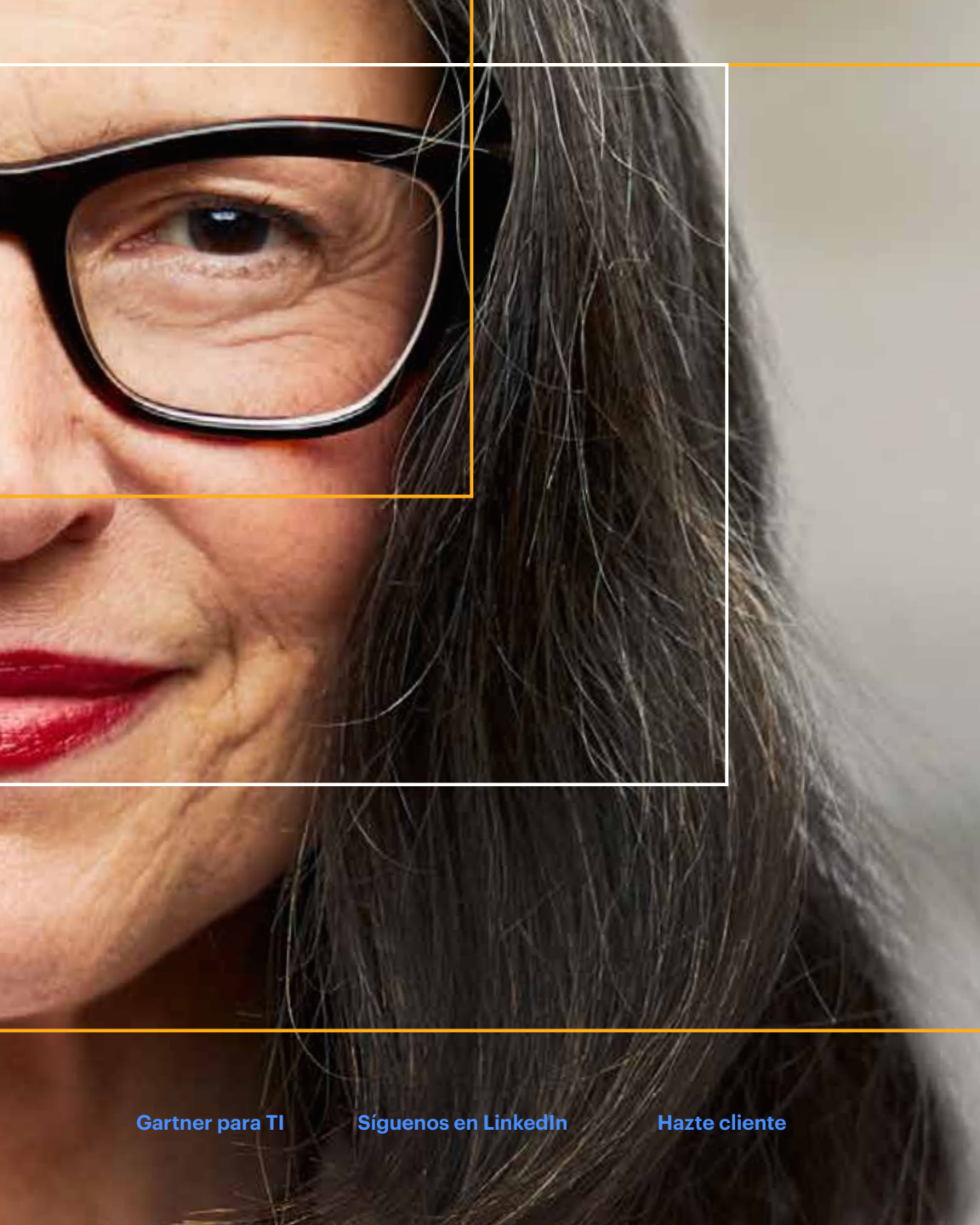
## Evaluaciones de la eficacia empresarial

Porcentaje de respuestas que indican una eficacia elevada (de 6 o 7 en una escala de 7 puntos)



de las organizaciones muy componibles sobrepasaron sus objetivos comerciales

Fuente: Gartner



# Directores de innovación (Chief Innovation Officers, CIOs)

# Los CIOs y los CxOs comparten las responsabilidades de liderazgo de la tecnología democratizada

## La entrega de tecnología se ha democratizado dentro de la empresa.

Cada vez más, las organizaciones necesitan la información y la tecnología digitales, no solo en sus operaciones diarias, sino también para crecer y diferenciarse.

Como consecuencia, las responsabilidades del liderazgo en tecnología y de los resultados comerciales y tecnológicos impulsados por la digitalización serán compartidas entre el director de innovación (Chief Innovation Officer, CIO) y el director de experiencia (Chief Experience Officer, CxO). Los directores de innovación (Chief Innovation Officers, CIOs) deberán trabajar estrechamente con los responsables de empresa en el desarrollo de capacidades comerciales facilitadas por la digitalización que generen ingresos, mejoren el margen de beneficios o permitan promover la misión y la satisfacción de los integrantes.



Fuente: Gartner

# Tres desafíos y acciones para el CIO



## Aceptación de varias prioridades comerciales competitivas

A medida que el mundo se recupera de la COVID-19, los CIOs deben responsabilizarse de facilitar simultáneamente los objetivos discrepantes de eficiencia, crecimiento y resiliencia.



### Acciones para el CIO

Predica la comonibilidad empresarial para abordar fácilmente los imperativos competitivos.



## Escasez de talento y de destreza digital

Las mejores organizaciones digitales demandan un nivel alto de destreza digital. Dado que el ritmo del cambio en la empresa digital es más rápido y fluido que en la entidad industrializada tradicional, es previsible que las organizaciones necesiten profesionales versátiles, especializados y generalistas.



Aprovecha los factores multiplicadores para potenciar la destreza digital y cubrir las brechas de talento y habilidades.



## Rediseño del trabajo para un modelo híbrido

Las organizaciones tienen la oportunidad única de terminar con el modelo de trabajo centrado en la ubicación, diseñado según las limitaciones de la era industrial, y reformularlo para centrarlo en las personas. De esta forma, se asegurarán el talento de la era digital y los resultados comerciales.



Trabaja con el director de Recursos Humanos (Chief Human Resources Officer, CHRO) en el rediseño del trabajo según un modelo híbrido centrado en las personas.

# Utiliza la componibilidad para abordar los imperativos competitivos



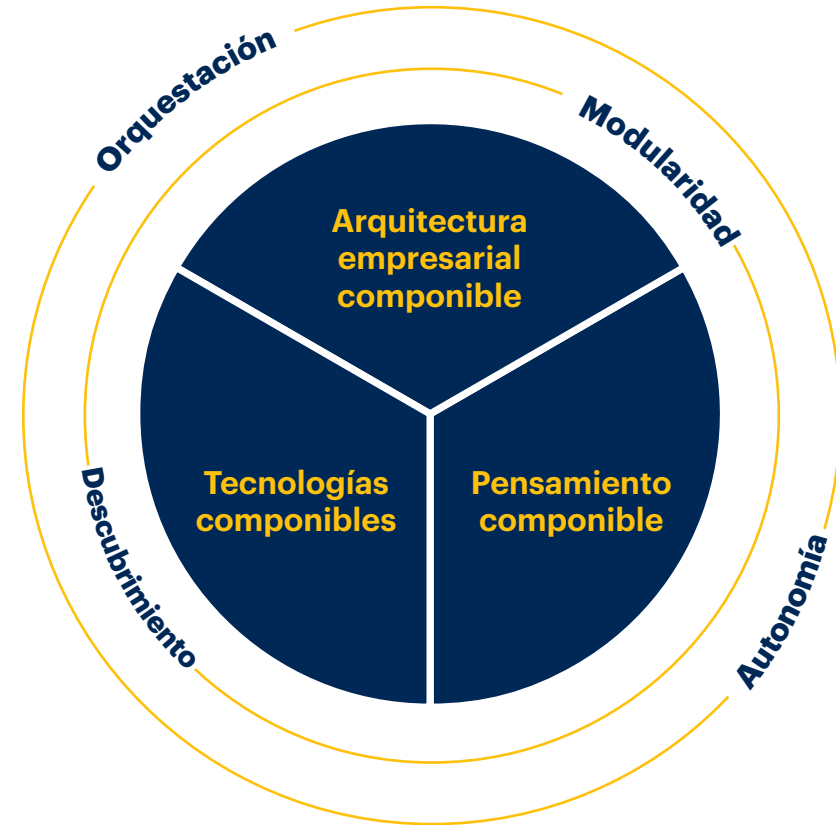
Rediseña la arquitectura de las capacidades comerciales esenciales, los flujos de valor y los procesos para hacerlos más componibles y permitir a tu empresa adaptarse a prioridades cambiantes.



Orienta a los equipos fusionados y a los profesionales de TI comerciales en el uso de tecnologías componibles cuando diseñen y entreguen sus soluciones comerciales.



Articula un relato de empresa en torno a la mentalidad componible. Enseña al resto de profesionales de la empresa cómo aplicar los principios componibles (modularidad, autonomía, orquestación y descubrimiento) a los ámbitos de sus departamentos.



Fuente: Aprovecha la oportunidad para componer un futuro resiliente: Análisis esenciales de Gartner IT Symposium/Xpo™ Keynote 2020

# Fomenta la destreza digital y cubre las brechas de talento y habilidades

Los CIOs pueden beneficiarse de cuatro factores multiplicadores para complementar sus propios recursos y cubrir más rápidamente las brechas de talento y habilidades. Esto puede ayudar a conseguir la destreza digital, sobre todo entre los responsables de la empresa.



Fuente: Gartner

# Diseña el lugar de trabajo pensando en las personas

Para mejorar la salud, la productividad y la capacidad innovadora de los empleados se necesitan nuevas tecnologías, nuevas formas de trabajar e incluso nuevos enfoques de gestión.



## Diseño centrado en la oficina

Un modelo presencial para un mundo presencial: “La ubicación es el pilar estable en torno al cual organizamos el trabajo”.

### Ofrece experiencias de trabajo uniformes

Principio de diseño del trabajo: igualdad de experiencias

### Facilita la colaboración fortuita

Principio de diseño del trabajo: innovación por casualidad

### Impulsa la gestión basada en la visibilidad

Principio de diseño del trabajo: rendimiento a partir de encargos



## Diseño centrado en las personas

Un modelo híbrido para un mundo híbrido: “La persona es el pilar estable en torno al cual organizamos el trabajo”.

### Ofrece experiencias de trabajo flexibles

Principio de diseño del trabajo: igualdad de oportunidades

### Facilita la colaboración intencionada

Principio de diseño del trabajo: innovación mediante el diseño

### Impulsa la gestión basada en la empatía

Principio de diseño del trabajo: rendimiento a partir de resultados

# Información objetiva y procesable

Explora estos recursos y herramientas gratuitas adicionales para responsables de TI:

 <p><b>Investigación</b> Gartner Business Quarterly</p> <p>Mantente al día con los estudios más interesantes para todos los cargos de alta dirección.</p> <p><a href="#">Descargar ahora</a></p>	 <p><b>Herramienta</b> Gartner BuySmart™</p> <p>Reduce costes, evita trampas y compra tecnología con confianza.</p> <p><a href="#">Más información</a></p>	 <p><b>Ebook</b> La Agenda del CIO para 2022: crea un plan de acción para dominar la componibilidad empresarial</p> <p>Desarrolla las habilidades que necesitas para lograr un buen desempeño en la componibilidad empresarial.</p> <p><a href="#">Descargar ahora</a></p>	 <p><b>Ebook</b> Principales tendencias tecnológicas estratégicas para 2022</p> <p>Descubre 12 tendencias tecnológicas que están modelando el futuro del negocio digital.</p> <p><a href="#">Descargar ahora</a></p>
---	---	---	---

¿Ya eres cliente?

Accede a aún más recursos en el portal de clientes. [Iniciar sesión](#)



# Más.

Obtén información útil y objetiva para satisfacer tus principales prioridades. Nuestras herramientas y nuestra experiencia permiten tomar decisiones más rápidas e inteligentes y mejorar el rendimiento. Contacta con nosotros para hacerte cliente:

**EE. UU.:** +1 855 811 7593

**Internacional:** +44 (0) 3330 607 044

Hazte cliente

**Más información sobre Gartner para responsables de Tecnología de la Información**

[gartner.es/es/tecnologia-de-la-informacion](https://gartner.es/es/tecnologia-de-la-informacion)

Recibe las últimas novedades

