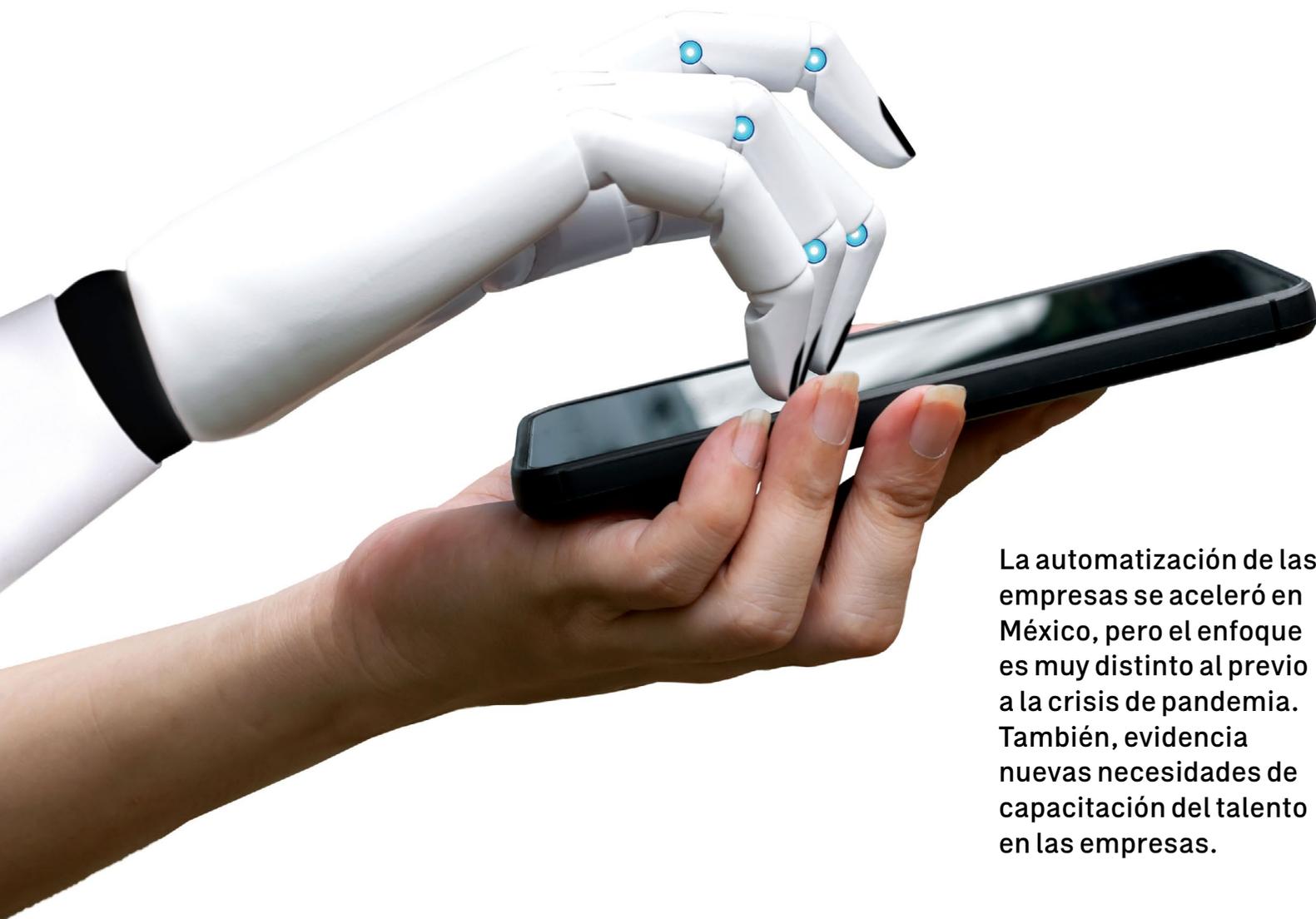


DAVID PARDINA

Cómo

avanza la automatización

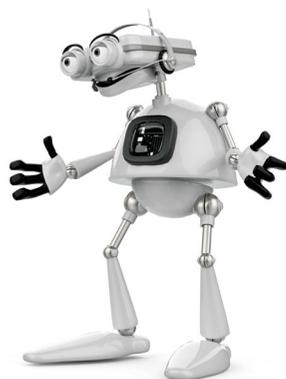
REDACCIÓN ISTMO



La automatización de las empresas se aceleró en México, pero el enfoque es muy distinto al previo a la crisis de pandemia. También, evidencia nuevas necesidades de capacitación del talento en las empresas.



la COVID-19 provocó el cierre de las interacciones físicas. Por tanto, las empresas han tenido que ver de qué manera digitalizan la relación entre empleados y clientes.



Es un hecho que las empresas incrementaron fuertemente su inversión en automatización en los años de pandemia. También, que la atención se ha centrado ya no en los aspectos operativos de *back office* en la empresa, sino en el contacto con el cliente. Esto parte de los estudios que sobre el tema realiza anualmente NTT DATA México, antes conocida como Everis.

En entrevista con *istmo*, David Pardina, director de Digital Strategy & Technology, describe cómo la mejor automatización es la que parte de la alta dirección, y despeja mitos sobre la disminución

permitido conocer el impacto de la pandemia. Previo a la crisis, la automatización estaba en la agenda de las compañías, pero no existían aún tantos casos de uso, o no estaba en una faceta madura. Se encontraba en una etapa experimental donde todavía muchas compañías la veían desde la barrera, intentando ver cómo implementarla, con qué tecnologías, en qué centrarse. Aunque evidentemente había casos de éxito en México, sobre todo en el sector financiero, banca y telecomunicaciones, en otros sectores no existía mayor implementación.

En el nuevo estudio hemos visto que la COVID-19 ha cambiado completamente las reglas del juego en materia de digitalización. Esto fue evidente a los pocos meses de iniciada la pandemia. Sobre todo, ha reordenado los intereses de inversión. Vemos ahora que la mayoría de las compañías ya han implementado soluciones de automatización con distintas tecnologías, evidentemente continuamos viendo que algunas están más avanzadas que otras. A lo que ha ayudado la pandemia es a cambiar las prioridades. En 2019 estaba en procesos de *back office*, es decir, en procesos administrativos, financieros, de contabilidad, de facturación, de cobranza. A pesar de que éstos continuaban siendo importantes, la prioridad se está yendo hacia los procesos de atención al cliente. Lo que ha hecho la COVID-19 es provocar el cierre de las interacciones físicas. Por tanto, las empresas han tenido que ver de qué manera digitalizan la relación entre empleados y clientes. Cada vez hay más robots y soluciones de automatización atendiendo esto.

de personal, que rara vez sucede hoy en día. Sin embargo, sí señala que el proceso requiere que el talento humano también reciba capacitación y fortalezca nuevas habilidades y conocimientos, para obtener los mejores resultados.

¿Cuál era el escenario en la automatización en las empresas en México y Latinoamérica previo a la pandemia, y cómo se encuentra en la actualidad? ¿Crees que la COVID-19 impulsó esta transformación?

Lanzamos un estudio en 2019, por lo que sabemos cuál era el panorama de la automatización previo a la COVID-19, y justo el nuevo estudio que iniciamos en enero de 2020 nos ha

¿Qué sectores han atendido más la necesidad de digitalizarse y automatizarse?

Los sectores más avanzados son los que tienen que ver con la industria de servicios: banca, aseguradoras, telecomunicaciones. Ahí es donde la automatización ha tenido un gran *sponsor*. Es destacable, por ejemplo, el caso de las compañías de telecomunicaciones en México, donde hay un avance considerable. Sin embargo, en otras industrias donde no habíamos visto mucho avance en 2019 hay más movimiento, como

la industria automotriz, la de gran consumo, la manufacturera.

Quisiéramos saber un poco cuál fue la metodología empleada y según el estudio del viaje hacia la organización híbrida ¿cuál es el principal foco para la automatización? ¿Por qué hacerlo?

Evidentemente existe una relación entre la metodología de ambos estudios y algunas diferencias. El estudio de 2019 se hizo a través de entrevistas presenciales dentro de la organización. En el segundo estudio mezclamos cuestionarios con entrevistas individuales. No obstante, el público objetivo continuó siendo el mismo, C-levels en Latinoamérica, sobre todo de compañías importantes. En 2019, como el tema de automatización estaba más incipiente, incluimos el comparativo entre nativos digitales y empresas más tradicionales, donde se vio el *gap* existente entre ambos: el nativo digital aprovecha todas las herramientas a su alcance, y la compañía tradicional es como el trasatlántico al que le cuesta un poco valerse de ese tipo de estrategias.

El foco de ambos estudios era el mismo, saber cómo estaban adoptando las estrategias de automatización distintas compañías de América Latina. Lo que descubrimos en el caso del estudio publicado en 2021 fue que ya existe mayor nivel de madurez, y lo que más ha llamado la atención es que las compañías las han externado cómo el camino no fácil. Todas han sufrido frustraciones al implementar estrategias, y lo siguen haciendo. Éstas van desde una mala selección de las soluciones a implementar, hasta la no utilización de herramientas como casos de negocio para poder claramente identificar y cuantificar el retorno económico. También han sufrido por automatizar procesos para los cuales la organización no estaba preparada. Estas han sido algunas de las conclusiones más enriquecedoras.

Otro dato importante de este último estudio es que lo enfocamos también en el impacto que ha tenido la automatización en la transformación organizacional. Es decir, cómo los colaboradores adoptan las soluciones de automatización. Aquí es donde vemos que existe mucho trabajo por hacer, porque si bien es cierto que cada vez existen más soluciones de automatización dentro de las compañías, existe un reto mayúsculo, a nivel de



David Pardina
Director de Digital Strategy & Technology

el cliente, ahora mismo, juega un papel preponderante en las estrategias de automatización, y se aprecia en el tipo de tecnologías que se están adoptando.

conocimiento técnico y funcional, para que las organizaciones identifiquen dónde aplicar las soluciones y se dé una adopción cultural al 100%.

En la búsqueda de soluciones de transformación para dar mejores resultados ¿qué papel juega el cliente?

El cliente ha estado desde hace tiempo en el centro de las estrategias de transformación digital de las compañías. La mayoría de las decisiones en este campo se toman en consideración al impacto positivo que puedan tener en ellos. Si la automatización estaba más en un plano de eficiencia operativa, como señalé, cada vez estamos saliendo más de esa prioridad. El cliente, ahora mismo, juega un papel preponderante en las estrategias de automatización, y se aprecia en el tipo de tecnologías que se están adoptando. Por ejemplo, la inteligencia artificial es algo que está en un crecimiento importante. En el tema de algoritmos de Machine Learning, la mayoría de los casos de uso está alrededor del cliente.

En el caso de una empresa que aún no ha empezado. ¿De quién depende que la automatización se logre?

Tenemos identificado que en ocasiones puede nacer desde la Dirección General. En otras, en un área de Innovación, algunas más en el área de Finanzas. Sin embargo, para que la automatización triunfe tiene que existir un *sponsorship* muy claro dentro de la organización, y la estrategia tiene que estar muy bien definida y ser muy clara. Esto es algo muy importante. Desde luego lo mejor es que nazca de arriba hacia abajo.

¿Cómo hacer que permee al resto de la empresa?

Lo que hemos visto que más funciona es el ser capaces de mostrar resultados dentro de la organización, es decir, tanto por experiencia como por lo que hemos visto en el estudio, lo que mejor «evangeliza» es mostrar resultados tangibles dentro de la organización. Es decir, que un área pueda mostrar los beneficios que ha podido conseguir a través de la automatización; es cuando el resto de las áreas se suman rápidamente y buscan presupuesto para hacerlo.

Sabemos también que la mejor manera de enfrenar las estrategias de automatización es

**No todo son
hard skills, por
así decirlo. Se
requieren también
soft skills para
saber cómo
manejarse bien
cuando tienes que
programar, recibir
la información,
cómo ofrecerla
para que el robot la
ejecute.**

partir desde el negocio hacia la tecnología. Muchas organizaciones inician el camino en sentido contrario; piensan en la solución tecnológica y después ven dónde pueden implementarla. Normalmente esto no termina siendo tan exitoso. Lo importante es que el negocio entienda que tiene este habilitador, que identifique las necesidades, los casos de uso y se apoye en el área de sistemas para ver cómo puede solventarlos. Esto es lo que mejores resultados está dando. De otro modo lo único que se está haciendo es justificar una compra, sin buscar el valor de la automatización dentro de la organización.

¿Cómo permear la idea de que la tecnología es algo que potencia al humano y no algo que lo sustituye?

Hay que decir que la automatización tiene muy mala publicidad. Cuando explico a familiares y amigos que me dedico a identificar necesidades de automatización, piensan que me dedico a eliminar puestos de trabajo. No tiene nada que ver. De hecho, algo valioso que el estudio muestra es las empresas no buscan reducir personal con la automatización, sino ganar productividad con el

personal que tienen; que puedan dedicarse a tareas de alto valor.

El robot nunca va a sustituir tareas humanas en toma de decisiones importantes o en capacidad analítica. Más bien nos tiene que ayudar a mejorar nuestra actividad, y así lo están viendo las compañías. Es cierto la automatización como herramienta para sustituir personas va muy de la mano con una concepción muy inicial, donde los robots se estaban utilizando y justificando como vehículos para sustituir determinadas tareas, sin pensar en el colaborador final. Esto se remonta a hace muchos años y no tiene ya nada que ver con la situación actual de la tecnología. La automatización es vista por las empresas como un habilitador y una herramienta para la mejora de la productividad, para hacer más eficientes los costos o mejorar los ingresos, pero no desde un punto de vista de reducción de colaboradores. Todo lo contrario. Como se ha señalado, lo que buscan es maximizar el valor y la productividad de las personas en la organización.

El liderazgo y el talento que demandarán las organizaciones híbridas consolidadas en el futuro ¿serán distintos?

Esa es otra de las aristas importantes del estudio. Precisamente lo que está poniendo de relieve es que ya existen necesidades y talento diferentes dentro de la organización, tanto en lo técnico como en lo más funcional o de negocio. Las organizaciones quizá no necesitan entender completamente cómo se deben programar estas soluciones, porque para eso pueden ayudarse de *partners* o terceras empresas, pero las compañías, cada vez más, necesitan saber cómo funcionan esas soluciones para poder programar cuándo ejecutar cada una; entender cómo debe hacerse el mantenimiento o saber cuándo pueden fallar estas soluciones mientras están en producción. Esto, en lo que se refiere a lo técnico.

En cuanto a lo más funcional o de negocio, las personas necesitan saber que existe un abanico de herramientas que habilita muchas funcionalidades. En algunos casos, esto va a requerir por ejemplo que las personas dentro de la organización necesiten un conocimiento más profundo en analítica de datos, por ejemplo, cuando hablamos de inteligencia artificial. O bien, que tengan un conocimiento más profundo

en automatización en general o en transformación digital, para poder cuantificar si tiene o no sentido la implementación de determinadas tecnologías para solventar la necesidad de un proceso de negocio.

Es cierto que cada vez más lo que se requiere en habilidades y competencias del talento se está abriendo hacia tener más información y conocimiento en distintos ámbitos. Es igualmente importante cómo las áreas de negocio van a tener que saber interactuar con estos robots. Esto es otro de los grandes desafíos que también hemos visto en el estudio. No todo son *hard skills*, por así decirlo, conocimiento puro y duro como analítica de datos o un mayor conocimiento financiero para poder dimensionar impactos económicos sobre la implementación de estrategias. Se requieren también *soft skills* para saber cómo manejarse bien cuando tienes que programar, recibir la información, cómo ofrecerla para que el robot la ejecute. Todo esto requiere, evidentemente, de un aprendizaje del que ahora las organizaciones se están dando cuenta, y es otro de los rubros al cual le tendrán que apostar. </>

