

¿Por qué fallan los CIO?



O, ¿es mejor preguntar al departamento de TI por qué falla el área de negocio?

Texto: Lores Serrano

28

No induzcamos a engaño. El departamento de TI, con el CIO al timón, está haciendo muchas cosas bien. De hecho, en los últimos años, este perfil se ha convertido en una pieza fundamental de las empresas que ha pasado a formar parte de los consejos directivos, conforme la tecnología ha ido ganando peso como pieza clave en el éxito de una compañía. “Hoy en día, con el advenimiento de los medios sociales, el comercio inteligente, el análisis de datos y la movilidad, el CIO es sin duda el mejor aliado del CEO y del CMO. De ellos depende el éxito o no de la empresa”, nos confirma Ana Baena, directora de servicios de consultoría de IBM España.

Sin embargo, la cruda realidad es que se suelen recordar más sus errores que sus victorias, y máxime cuando estas pasan desapercibidas cuando todo funciona correctamente. Esto está llevando a que muchos CIO tengan un espíritu de insatisfacción constructiva buscando siempre nuevas formas de mejorar.

Este planteamiento de base es una percepción que tenemos en Computing y que hemos extraído de nuestros encuentros con los CIO, que en numerosas ocasiones nos hablan de las limitaciones y dificultades de poner en marcha un proyecto de renovación tecnológica que optimice el rendimiento y negocio de su compañía. Analizando sus percepciones, -y ‘fallos’-, hemos resumido algunos de los puntos más comunes con la esperanza de ayudarles a purgar estos demonios, y que básicamente tienen un punto en común: la falta de comunicación.

1.- El CIO ha subestimado el impacto del BYOD. No hay duda de que el fenómeno Bring your Own Device es uno de los desafíos

más importantes para los CIO ya que, según datos de Avanade, seis de cada diez empresas aseguran que la mayoría de sus empleados utilizan actualmente dispositivos personales en el lugar de trabajo. Todos son conscientes de esta revolución, sin embargo, pocos son los que han establecido una política al respecto.

2.- El presupuesto TIC no es realista. En los últimos años, los fondos destinados a tecnología no han parado de bajar. Ahora los proyectos apenas se rigen por criterios como el ROI sino por términos como capex y opex. Y esta terminología, que procede del mundo del negocio y que los CIO tienen que aprender a marchas forzadas, está minando la credibilidad de las TI.

3.- Las TI van a remolque. En la mayoría de los casos, la parte de negocio expone sus necesidades al área de TI, que de una manera reactiva les ofrece la solución; y pocas veces se adelanta, actuando más proactivamente. Así lo admite a Computing, Carlos Arozamena, CIO de Grupo Antolín, para quien la colaboración es absolutamente necesaria. “Debería existir una perfecta sincronía entre las áreas de TI y las de negocio. Sin embargo, falla por dos razones: por un problema de traducción pues no hablamos el mismo lenguaje y se generan problemas de comunicación; y porque a veces, las áreas de TI trabajamos de forma reactiva a medida que nos van pidiendo las soluciones para nuevos procesos de gestión. Hay que cambiar el chip y ser más proactivos a la hora de ofrecer soluciones antes de que el negocio las identifique. Somos el faro pues sabemos cómo evolucionará la tecnología y podemos anticiparnos”, reconoce.

Más allá del administrador 2.0

En 1980, la figura del CIO aparece en el sector privado como un directivo para gestionar la tecnología, -básicamente el parque de ordenadores-, pues Internet aún no era un ecosistema de comunicaciones universal que hoy conocemos. Sin embargo, con el paso del tiempo ha pasado a estar más orientado hacia la gestión de la información, ahora reconocida como uno de los activos más valiosos para una compañía.

Más adelante, el CIO llega a la Administración Pública, aumentando de importancia por el surgimiento de los servicios públicos electrónicos, y evolucionando también hacia un CIO 2.0 cuya principal misión es justo la implantación de las TI en la Administración. Sin embargo, el rol del CIO en el sector público varía de un organismo a otro, pues en algunas instituciones parte de una dirección centralizada que gestiona todos los recursos e implanta un programa único; y en otras, cuenta con el soporte de

un consejo asesor del que forman parte las unidades TIC. Denuncia Astic que el modelo de gestor de las TIC que se ha aplicado en la Administración General del Estado en España se ha caracterizado, sobre todo, por no tener visión a largo plazo y asumir un enfoque muy parcelado de la función TIC. Explica la asociación que la Administración española no tiene un responsable ejecutivo único, es decir, no existe la figura pública del CIO de la Administración, que esté cerca de presidencia. Al revés, las labores de planificación y coordinación se ejercen mediante un comité interministerial, el Consejo Superior de Administración Electrónica, subsecretarios de los ministerios, y subdirectores de informática de los mismos.

Y el problema es que el rol del CIO en la Administración es crítico para coordinar el avance en la Sociedad de la Información, siendo uno de los motores del mismo. Por tanto, el CIO que

necesita la Administración General del Estado ha de tener un posicionamiento, competencias y recursos bien diferentes de los que ha tenido hasta ahora. Debe tener un nivel de interlocución notablemente superior, con una agenda de trabajo claramente definida y unos objetivos de cuya consecución sea directamente responsable mediante la asignación de todos los recursos necesarios para su consecución. Es necesario además que tenga capacidad de intervención directa en la reingeniería de los procesos y servicios administrativos y cuya actividad de regulación normativa, planificación y supervisión de las infraestructuras y servicios TIC se extienda a todos los departamentos de la AGE, lo que facilitará no sólo el óptimo aprovechamiento de los recursos o la simplificación de los procesos de aprovisionamiento y operación sino, además, la valoración y adopción de estrategias y tendencias del mercado desde una posición global.

4.- Las TI no están sincronizadas con Marketing. Según un estudio de Forrester encargado por FICO, la mitad de las empresas no entiende a tiempo las necesidades de sus clientes; aunque el 98% de ellas invierte en la automatización de decisiones para mejorar la experiencia de los clientes. Por este motivo, Carsten Bruhn, vicepresidente comercial de Ricoh Europa, nos resalta la necesidad de que el CIO y el responsable de marketing creen una asociación dinámica en innovación para perfeccionar los métodos que se utilizan para comprender la percepción de los clientes.

La culpa es del negocio

Aunque cada empresa tiene una tipología y cultura distinta, la mayoría se suelen enfrentar a estas mismas dificultades, que acabamos de mencionar. El responsable de TI de Grupo Antolín, por ejemplo, coincide en que sus mayores limitaciones están entre ellas. "La primera es la comprensión por parte del área de negocio, al que le cuesta entender el valor que las TI pueden aportar. La segunda limitación viene dada por el rápido crecimiento del grupo, que está experimentando una expansión internacional muy fuerte, -ya estamos en 25 países-, en un plazo de tiempo muy corto, y esto está afectando a nuestra capacidad de poder compartir y dar soluciones al negocio. Y la tercera son las limitaciones presupuestarias. El capex y opex ha provocado recortes y exigir al departamento de TI que justifique cada uno de sus gastos. Hemos llegado a un punto en que se ha convertido en una máxima de nuestra actividad: hacer más con menos", nos explica.

Ciertamente, y al hilo de estas palabras, conviene destacar que el área de negocio también falla al departamento de TI, al que, en la mayoría de los casos, no entiende:

1.- No comprende el valor real que la tecnología puede aportar al negocio. De cara a los clientes, muchos directivos tratan a las TI como algo irrelevante que cumple una función de back-office; y es un error el no considerarlas críticas para servir a sus clientes y crear nuevos productos. Las ven como un motor de recorte de gastos en lugar de un generador ingresos y mejora competitiva.

2.- No fomentan la colaboración de las TI con otros departamentos. La relación del departamento de TI con el resto de las áreas de la empresa es crucial, sobre todo, a la hora de poner en marcha un proyecto. El problema es que desde dirección no se suele fomentar esta colaboración, y pocas áreas piden un mayor

alineamiento con el departamento de TI. Precisamente, al igual que Carlos Arozamena, para Joaquín Montal, director de Organización y Sistemas de Información de Cofidis, este es su mayor reto como CIO, "conseguir, con todo el comité de dirección, tener una visión única y compartida de los proyectos a emprender y, junto con su colaboración y la de todos los empleados, llevarlos a la práctica. Unión, consenso, apoyo y trabajo en equipo son imprescindibles, además de una estrategia de empresa acertada, atributos que nos llevarán a la continuación del éxito".

3.- Considerar la seguridad de los datos como un problema de TI. En lo que a riesgos de seguridad se refiere siempre se mira al departamento de TI como máximo responsable. Y en lugar de concienciar a los empleados sobre los peligros del BYOD, por ejemplo, se suelen pedir explicaciones al CIO y a su equipo cuando se produce una violación.

4.- No contratar, sino mantener. Lamentablemente, en estos tiempos de crisis, las empresas no están capturando nuevo y joven talento, que daría un soplo de aire fresco a departamentos como el de las TI. Muchos de los recién licenciados saben más de lo que realmente importa a los usuarios, que algunos CIO, más centrados en los aspectos técnicos y en las operaciones internas.

Ahora los proyectos de TI no se rigen por criterios técnicos, sino por el capex y opex

Pese a estos desaciertos por uno y otro bando, no se puede negar que a medida que la tecnología se convierte en una herramienta que mejora la competitividad de las empresas y, a la vez, llega a todos y cada uno de los ámbitos de las organizaciones, el papel del director de TI se ha ido fortaleciendo. Tal es la impresión de Ana Baena, que declara que "las compañías que triunfen en los próximos años serán aquellas que entiendan el poder de tecnologías como cloud computing, herramientas analíticas o soluciones de movilidad para transformar y mejorar sus negocios". ■