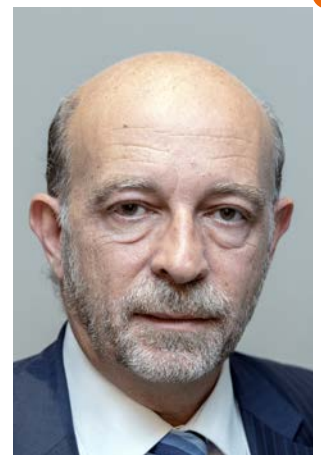


EL CIO OPTA A SER CONSIDERADO MIEMBRO DE LA C-SUITE

El rol del CIO, clave en la salida de la crisis



JOSÉ MARÍA DE SANTIAGO | Vice-President & Executive Partner Gartner

De los varios factores que pueden influir a la hora de elevar la posición estratégica de un CIO en una organización, analizaremos aquí dos de los más importantes: el perfil actual del CIO (punto de partida), y su propuesta de valor (lo que va a aportar a partir de ahora).

Una clasificación interesante de los tipos de CIO divide a los mismos en 4 categorías:

1.- CIO en riesgo: su característica principal es que son reactivos a la hora de proporcionar servicios de tecnología a la organización. Su relación con otros ejecutivos de nivel C es a menudo débil y es probable que abandonen la organización voluntaria o involuntariamente.

2.- CIO transaccional: percibido como un proveedor interno. Su reputación se basa en proporcionar servicios IT de forma efectiva. Su relación con el C-suite es indirecta, y el foco es que la tecnología funcione correctamente, siendo muy bajo el grado de proactividad.

3.- Partner CIO: percibido como un facilitador de negocio, discute a menudo las oportunidades y amenazas del negocio con la C-suite, y responde de forma eficiente a los requerimientos, aunque muy raramente asume el liderazgo, actuando más como consultor. Este es el tipo de CIO más frecuente (más del 50% según los últimos estudios de Gartner), y este porcentaje ha crecido consistentemente durante los últimos años.

4.- Aliado de confianza: el CIO aliado de confianza es percibido como un líder de negocio, y es considerado un peer del resto de ejecutivos de nivel C. Su reputación está basada en el impacto que tiene en el negocio, y tiene influencia en el diseño de la estrategia de la organización.

Hasta hace pocos años, el nivel de Partner CIO era el máximo que muchos CIO trataban de alcanzar, y resultaba suficiente en la era de la Industrialización de IT. Sin embargo, en la era de la Digitalización, el nivel de Partner

« La crisis financiera ocasionada por la Covid-19 ha originado la necesidad, y también la oportunidad, de revalidar la relevancia del CIO como ejecutivo de Negocio, lo que puede ser reconocido con la inclusión en el órgano máximo de decisión de la organización.



Los CxO realmente competentes dedican el 75% de su tiempo a decisiones empresariales (gorra corporativa), y el 25% restante a sus departamentos (gorra funcional)

CIO no es suficiente, ya que las decisiones sobre negocio digital se toman en la C-suite, y este tipo de CIO no son considerados plenamente como parte de dicha suite. Muchos CIO son invitados a presentar sus actualizaciones y logros a los comités de dirección, pero solo aquellos que responden al perfil de 'Trusted Ally' son miembros de pleno derecho en dicho comité.

Aliado de confianza

Entonces, ¿qué tiene que hacer un CIO para elevar su relevancia y convertirse en un aliado de confianza? Existen varios requisitos para conseguir que un ejecutivo (de cualquier área) alcance el nivel para ser considerado miembro de la C-suite, entre los cuales mencionaremos algunos de los más importantes, que pueden ayudar a los CIO en su camino.

Un ejecutivo de nivel C tiene dos gorras, la funcional (de su área de competencia) y la corporativa. Los CxO realmente competentes dedican el 75% de su tiempo a decisiones empresariales (gorra corporativa), y el 25% restante a sus departamentos (gorra funcional). Obviamente, para conseguir este balance, es necesario tener

una robusta organización y gobernanza en sus áreas funcionales, con un nivel importante de delegación que permita intervenir solo en temas realmente importantes, dejando el día a día en manos de equipos bien engrasados.

Un buen ejecutivo de nivel C entiende que no está en el comité de dirección para defender los intereses de su área sino para contribuir al negocio global desde su perspectiva y experiencia. Asimismo, debe entender que, si bien es completamente normal tener discrepancias con otros ejecutivos, debe hacer suyas las decisiones de la C-suite y defenderlas públicamente, aunque no coincida por completo con su visión.

También es muy importante actuar en las ocasiones requeridas como la cara pública de la organización, participando en debates y dando a conocer la organización ante el mercado.

Adicionalmente, un ejecutivo de nivel C debe actuar como un emprendedor, y debe liderar el cambio necesario para ejecutar las decisiones tomadas al más alto nivel de la organización.

Existen muchas otras características importantes para ser un buen ejecutivo de nivel C que no podemos desarrollar aquí para no extendernos demasiado, como el foco en el cliente.

te versus temas internos, el foco en la cultura de la organización o la constante búsqueda de nuevos retos, por mencionar solo algunas.

Estrategia financiera

Una vez hecha la reflexión sobre el perfil del CIO ya sabemos de dónde partimos y qué debemos tener en cuenta si queremos elevar la posición y alcanzar el nivel de aliado de confianza. Veamos ahora cómo los CIO deben contribuir en un aspecto crítico en la situación actual, como es la estrategia financiera para salir de la crisis, en lo que respecta a la tecnología.

La pandemia Covid-19, como decíamos al principio, ha originado una crisis financiera que está obligando a la mayoría de las organizaciones a revisar por completo la estrategia financiera, decidiendo muy cuidadosamente dónde invertir los recursos en el futuro en respuesta a dicha crisis.

Según un reciente estudio de Gartner de alcance global, las organizaciones planean reducir el gasto en IT un 5% este año, a pesar de la carga adicional que supone tener que dar soporte a temas como el trabajo remoto o la continuidad de negocio en un grado que no estaba planificado antes de la pandemia. Sin embargo, de cara al próximo año, la previsión es que los presupuestos de IT crecerán alrededor del 4% de media mundial, estando las previsiones de incremento del resto de áreas muy por debajo, algunas incluso negativas.

Esta estimación de incremento del gasto en IT es un indicador de la importancia que las organizaciones otorgan a IT como facilitador de la supervivencia y del crecimiento.

Con este panorama, es el momento para que los CIO inicien proactivamente la discusión sobre qué aporta IT más allá de lo demostrado hasta ahora, y esto incluye el impacto de la tecnología en la respuesta a la pandemia y a la crisis económica asociada. En consecuencia, los CIO tienen que estar más alineados que nunca a las presiones, objetivos, prioridades cambiantes y planes a medio y largo plazo de las organizaciones, con el fin de ayudar a las decisiones sobre coste e inversión necesarios en cada fase de la recuperación.

Por tanto, los CIO deben promover las discusiones con los CFO (y con el resto de la C-suite) sobre las finanzas de IT, y deben estar preparados para abordarlas desde dos prismas:

- Impacto y retos actuales. Cómo hacer más eficiente el área de IT, teniendo en cuenta el

impacto de la pandemia en el rediseño de la base de coste.

- Requerimientos de inversión para el medio y largo plazo en respuesta a los planes de crecimiento del negocio.

Para responder a las cambiantes necesidades del negocio, los CIO deben tener una base de coste más ágil, con más capacidad de respuesta y más flexible que nunca, para poder responder a los cambios causados por disrupciones externas y por las decisiones de negocio en respuesta a dichas disrupciones. Esto requiere un plan financiero basado en la transparencia y en la conexión de los costes de IT con los drivers de negocio. Asimismo, las implicaciones de las decisiones tomadas deben ser claramente explicadas, ya que muy posiblemente incurrirán en costes inmediatos y futuros, como por ejemplo costes de re-contratación de talento tras potenciales despidos, penalizaciones de contratos, situaciones de infrautilización de activos o recursos, o incremento del trabajo remoto, por citar solo algunas.

Los CIO deben discutir un plan financiero de IT con el CFO y el resto de la C-suite que asegure un perfecto alineamiento de la Tecnología con las prioridades y los resultados esperados por el Negocio. Para ello, es recomendable actuar en tres aspectos importantes:

- Reportar como 'excepcional' el impacto inmediato en costes derivado de actividades relacionadas con la respuesta a la Covid-19 (como por ejemplo el trabajo remoto, o los costes relacionados con la continuidad de negocio), manteniendo este impacto en costes separado de las actividades normales (Business As Usual).

- Demostrar y explicar el impacto que los cambios en IT producen en las iniciativas y proyectos de negocio, incluyendo el impacto financiero en los resultados.

- Facilitar la toma de decisiones informadas del negocio a través de un análisis de riesgo, coste y valor de las opciones de cancelar, iniciar o postponer actividades de IT.

En definitiva, en medio de la tormenta de costes e inversiones posterior a la pandemia, los CIO deben estar preparados para comunicar de forma efectiva su posición financiera al CFO y C-suite. Los CIO deberían diseñar un análisis a medio y largo plazo de los costes y las inversiones de TI para explicar cómo la digitalización impacta en las finanzas de toda la empresa. ■

Los CIO deben promover las discusiones con los CFO (y con el resto de la C-suite) sobre las finanzas de IT