



El papel de los Directores de Tecnologías de la Información.

Presente y futuro

D. ENRIQUE ARIAS

SOCIO DE ACCENTURE

Resumen

En la actualidad, el Director de Tecnologías de la Información es una pieza clave en la empresa; su importancia se ha visto incrementada y hoy forma parte de la toma de decisiones estratégicas de su organización. Para lograr este papel estratégico, es necesario contar con unos fuertes conocimientos de la empresa, tanto técnicos como de gestión, de forma que el Director de Informática pueda aportar una total comprensión de los aspectos del negocio, pasando a ser un Gestor que transmite sus inquietudes y facilita los buenos resultados del negocio a través de su servicio tecnológico.

Introducción

Excmo. Sr. Rector de la Universidad Politécnica, Decano, señoras y señores, es para mí un verdadero honor poder estar aquí hoy con ustedes y especialmente con vosotros, a los que va dirigida mi breve intervención que no pretende más que ser unas recomendaciones para vuestra futura carrera profesional que pronto iniciareis, o que incluso ya algunos ya habéis iniciado.

Es especialmente grata esta comparecencia ya que aquí, más bien en sus orígenes, fue donde cursé mis estudios y los que me empujaron a mi carrera profesional, de lo que me siento muy orgulloso a la vez que agradecido.

Cuando hace ya, desgraciadamente para mi, muchos años comencé mis primeras experiencias profesionales en el mundo de las tecnologías de la información, lo que más me gustaba, lo que realmente quería hacer, era estar muy cerca, pero que muy cerca, de la máquina, de los sistemas y prácticamente no me importaba mucho cual era el aprovechamiento final de mi esfuerzo. Lo que realmente me importaba era la satisfacción que me producía mis logros tecnológicos por sí mismos.

Recuerdo una anécdota de la época en la que los profesionales como yo, éramos los creadores, y casi propietarios de los programas fuentes de lo que en aquel momento eran los primeros gestores de base de datos que aparecieron en el mundo de la informática. Era el momento en el que hubo una crisis de empleo en nuestro país, alcanzando cotas próximas al 25% de desempleo y que especialmente golpeaba a

las profesiones menos cualificadas, en concreto con la profesión de albañil había más de 300.000 trabajadores registrados en busca de empleo.

Cuando algún empresario consultaba esa base de datos para buscar albañiles, el gestor de base de datos le respondía que no había ningún demandante de empleo de albañil. Como era obvio, este error afloró rápidamente y desde el primer momento no había ninguna duda de que los sistemas de información no estaban funcionando correctamente.

Hasta que conseguimos, yo era en aquel momento el responsable de sistemas y por tanto del gestor de base de datos, localizar donde se producía el error lógico que dejaba a todos los albañiles como inactivos para la búsqueda de empleo, pasaron más de cuatro días, de 24 horas, casi sin dormir ni tiempo para comer, embargados en el análisis de todos los programas fuentes en ensamblador, de referencias cruzadas, de direcciones de registro y de dumps de memoria.

Pero al final lo conseguimos y no soy capaz de transmitir la satisfacción que nos produjo a todos los del equipo. Pero esa satisfacción no era la producida por resolver el problema producido en la gestión de la Institución, sino por nuestra victoria ante el reto que suponía el complejo mundo técnico que escondía el fatídico error.

Bien, indudablemente mi mensaje no va dirigido a que no disfrutéis de esos momentos de gloria tecnológica, pero si que a que pasado un cierto tiempo de vuestra incorporación al mundo profesional y de la empresa, reflexionéis sobre cual es el camino que queréis seguir en el desarrollo de vuestra vida profesional.

Desde mi punto de vista, la importancia de las tecnologías de la información hoy en la estrategia de las organizaciones es tan trascendente que incluso supera a las tradicionales especialidades económicas, financieras y logísticas, porque incluso éstas y las decisiones que afectan a estas están condicionadas por los propios sistemas de información en los que se apoyan.

También desde mi punto de vista y según mi opinión, los que nos hemos incorporado al mundo profesional desde las especialidades ligadas a las tecnologías y especialmente a las tecnologías de la información, no estamos ocupando el rol que realmente nuestra especialidad ocupa en las decisiones trascendentales de las organizaciones.

¿Y por qué ocurre esto? El motivo fundamental de que se produzca, es por nuestra propia idiosincrasia. Nuestra propia tendencia. Nuestra propia inercia. Bien es cierto que la formación que recibimos está posiblemente de manera excesiva enfocada al campo puramente tecnológico como si al final todos fuéramos a ser investigadores y desarrolladores. Es cierto, no obstante que, al menos lo que conozco de esta Institución, se han dado y se están dando pasos para complementar la formación desde una perspectiva más amplia de las empresas y de las organizaciones en general.

De mi propia experiencia, fundamentalmente a lo largo de mi carrera profesional dentro de Accenture, así como en otras organizaciones dentro del campo de las nuevas tecnologías, he aprendido a cambiar, a crecer y a sobrevivir también... El

mayor aprendizaje que os puedo transmitir hoy -y que espero recordéis en alguna parte de vuestras mentes para el futuro- es la capacidad de evolución. Y digo evolución y no cambio porque considero que la palabra evolución lleva consigo un cambio pero que tiene en cuenta la experiencia y el aprendizaje de donde se viene y por donde se ha pasado.

Por vuestra estancia en la Universidad y vuestro conocimiento en las tecnologías de la información ya estáis familiarizados con la evolución permanente de este campo. Los sistemas operativos son superados cada minuto que pasa, las arquitecturas tecnológicas dan paso a nuevos formatos y conceptos, los lenguajes de programación evolucionan y hasta... algunos retroceden, los entornos físicos también... incluso desaparecen... No existe nada permanente, ni siquiera el usuario final que también cambia y exige nuevas soluciones a sus necesidades.

Como profesional de las nuevas tecnologías y para aquellos que queráis desarrollar vuestro futuro en este campo, os repito que la evolución debe formar parte de vuestro día a día. Y si además queréis ser incluidos en el núcleo de decisión de las organizaciones y empresas a las que pertenecéis o pertenezcáis, me gustaría que considerarais las siguientes reflexiones.

En un estudio interno de Accenture y en consonancia con otros del mercado, y en especial los realizados por Gartner titulado "Gartner's 2005 CIO Agenda survey", y por Deloitte Consulting titulado "CIO 2.0", se constata que el número de Directores de Tecnologías de la Información se ha incrementado exponencialmente en los últimos

diez años, a la vez que se ha producido un movimiento de la Gestión de los Sistemas de Información, desde ser un departamento periférico a ser uno de los departamentos que forman parte del Cuartel General de las Compañías.

El rol de los Directores de Sistemas de Información se está desplazando desde la función más técnica de proceso de datos hacia una visión más amplia concebida como Gestión del Conocimiento. Este importante desplazamiento y nueva funcionalidad ha hecho del ejecutivo informático el puesto más dinámico y desafiante de todos los que forman el mundo de los negocios. Durante la década de los 80 y la de los 90 las corporaciones han hecho frente a tremendos retos generados por los cambios en los mercados y en las estructuras de sus propias organizaciones. En muchas industrias los mercados y la producción se han globalizado. Las Compañías han sufrido y están sufriendo actualmente un importante redimensionamiento de sus operaciones, tanto en el sentido de reducir y aislar unidades de negocio como en el de ampliar y aumentar otras por medio de adquisiciones y fusiones. En respuesta a estos dramáticos cambios las compañías han invertido ingentes cantidades de recursos en la adecuación de sus operaciones, en forma de reingeniería de procesos. Se estima que a nivel mundial las organizaciones se están gastando aproximadamente \$52 billones de dólares (52.000 millones) al año en estos procesos, de los que \$40 billones van anualmente a tecnologías de la información. En otras palabras los Directores de Sistemas de Información están siendo el centro de muchos de los más volátiles y costosos cambios en la vida de las corporaciones.

Las organizaciones intentan mantenerse a la cabeza de estos movimientos rápidos en la tendencia de los negocios, para lo que claramente necesitan comprender los nuevos retos a los que se enfrentan los Directores de Tecnologías.

Algunas de las tendencias clave en esta evolución del Rol o Función de los Directores de Tecnologías de la Información son las siguientes:

1. La cualificación ideal de estos Responsables está cambiando del mismo modo que la función de las Tecnologías de la Información esta siendo cada vez más importante en la planificación de los negocios. El ideal currículo será el que incluya competencias técnicas junto con un complemento de conocimientos en Finanzas, Marketing y Planificación Estratégica. Hay actualmente cierta incertidumbre sobre cual puede ser la mejor proporción de conocimientos para los Directores de Sistemas de Información. Especialmente en Europa donde predomina la formación tecnológica, se va a tender a hacer más énfasis en la necesidad de experiencia general en la Gestión.
2. Los Directores de Tecnologías de la Información incrementalmente llegarán a ser una importante voz en la Planificación Estratégica. Actualmente éstos Directores no son niveles activos en los Consejos donde se establecen la planificación corporativa y las decisiones trascendentales. A pesar del hecho de que las Tecnologías de la Información han sido señaladas como claves para el éxito futuro de los negocios y el crecimiento en la cuota de mercado, es llamativo que estos Directores han sido alejados de las decisiones

estratégicas de las compañías. Dado este limitado acceso, ¿Cómo pueden las compañías aprovecharse adecuadamente de los conocimientos de los Responsables Tecnológicos para el desarrollo y crecimiento de sus negocios?

3. El rol de la Función Informática se está desplazando desde la planificación e implantación técnica a la planificación estratégica. El actual role parece más táctico que estratégico. Se tiende a focalizar en la planificación e implantación de la tecnología específica en lugar de en la estrategia a largo plazo de la compañía. La relativa limitada visión de la función informática necesita ser ampliada al mismo tiempo que la gestión del conocimiento es reconocida como un componente central del Plan Estratégico. Este cambio en la orientación tendrá un importante impacto en la formación y contratación de los Directores de Tecnologías de la Información.
4. La transformación del role de estos Directivos será un importante reto para las compañías, desde la perspectiva de recursos humanos. Esto significará repensar los conocimientos necesarios asociados a la función informática, incluyendo como manejar la relación con el resto de Directivos, la concreción de las expectativas y los procesos de evaluación, así como la política de incentivos y de remuneración.
5. Los Directores de Sistemas de Información serán poco a poco involucrados en el soporte a las relaciones con los clientes, tanto externos como internos. El éxito de la función informática está actualmente asociado más con la red y las

comunicaciones internas que con la tecnología que da apoyo a las relaciones externas. Este rol probablemente va a cambiar al mismo tiempo que la Gestión del Conocimiento se vaya extendiendo como función de soporte a las relaciones externas e internas.

6. Los Responsables de Tecnologías de la Información tienden a estar fuertemente motivados por los nuevos y estimulantes retos profesionales, más que por los incentivos económicos.

En la actualidad las empresas han creado una gran dependencia respecto de las Tecnologías de la Información. Sin ellas las empresas pueden llegar a tomar decisiones equivocadas.

La importancia de las tecnologías, así como su rápida y constante evolución hace que el Director de Informática, o el Director de Sistemas de Información, o como lo queráis denominar, cobre un papel fundamental en las decisiones estratégicas de su empresa; debe poder optar a formar parte de la directiva de la misma, teniendo un

importante peso específico en la toma de dichas decisiones. Para lograr este papel estratégico, es necesario contar con unos fuertes conocimientos de la empresa, tanto técnicos como de gestión, de forma que se pueda aportar una total comprensión de los aspectos del negocio.

Para ello, el Director de las Tecnologías de la Información debe, en primer lugar, asumir mayores competencias de gestión:

¿A qué me refiero con esto exactamente? Un cambio importante en el trabajo de un Director de Sistemas de Información para cobrar un importante papel es, presentar las necesidades de cambio de las tecnologías como parte fundamental en la gestión de la empresa, destacando la importancia de las decisiones tomadas en el ámbito informático y su relación directa con los puntos claves del buen funcionamiento del negocio: mejoras de productividad, reducción de costes, minimización de riesgo y mejora de la calidad.

Para tener un gran peso estratégico en la empresa, se debe demostrar que su trabajo y las decisiones tomadas sobre dicho trabajo, repercuten directamente en la cuenta de resultados del negocio

En segundo lugar y este aspecto es muy importante, debe generar confianza. Para ello, el Director de Tecnologías de la Información tendrá que establecer una red de sólidas relaciones basadas en la confianza, tanto interna con los otros directivos y con las unidades de negocio de su propia empresa, como externa con los clientes.

A partir de las funcionalidades requeridas por los usuarios, la dirección de la empresa deberá confiar en el Director de Informática la responsabilidad de tomar las decisiones en la selección de productos y servicios, decidiendo si se adaptan o no a las necesidades de la empresa. Debido a que las TI son un elemento estructural de la empresa, las estrategias comerciales deben contar con la visión del Director de Informática que asegure la viabilidad y las posibilidades de las prestaciones tecnológicas.

En tercer lugar, es importante también aportar eficacia. El reto actual del Director de Informática es demostrar el valor añadido que las TI pueden aportar al negocio, haciendo más eficientes los procesos de generación de beneficio en sus empresas.

La tecnología más idónea será aquella que mejor se adapte a los requerimientos de la empresa y que necesite el menor número posible de recursos.

Finalmente, es fundamental aportar seguridad. La seguridad ha cobrado una especial importancia en los últimos tiempos y, por ello, el Director de Informática debe garantizarla. Una de las prioridades en el desarrollo de cualquier sistema debe ser la de garantizar plenamente su continuidad y su confidencialidad, así como su inmunidad a posibles ataques del exterior. A la seguridad hay que añadir, como elemento esencial en las empresas, la integración de las aplicaciones en un mismo entorno.

¿Qué características estimo por tanto que debería tener un Director de TIC? Creo que son, principalmente, las mismas características que buscaría en un Directivo en general.

Por una parte, que tenga grandes dotes de liderazgo: Debe formar parte del equipo directivo, eso supone desarrollar todas aquellas habilidades de dirección y liderazgo que caracterizan a un director estratégico.

Es imprescindible que el Director de Informática dedique cada vez más tiempo a actividades externas de su departamento que al desarrollo exclusivo de su trabajo tecnológico. Esto puede chocar pero, observareis, que a medida que se avanza en la carrera profesional son cada vez menos las veces que es necesario entrar en el detalle de todos los aspectos: por tiempo, por coste, por operatividad... Por supuesto que un Director de TIC tiene que estar al día de las soluciones tecnológicas más punteras y de las tendencias en el sector pero siempre desde el punto de vista de su empresa.

A su vez debe ser un buen comunicador. Uno de los desafíos consiste en transmitir la importancia de su responsabilidad como una parte esencial en la empresa, de forma que la colaboración efectiva del Director de Informática sea una constante en la toma de decisiones estratégicas.

También destacaría su faceta a la hora de coordinar el equipo de trabajo. El equipo de trabajo es clave para el éxito. Un buen trabajo del equipo permitirá por una parte ofrecer confianza al resto de departamentos, así como ofrecer independencia al

Director de Informática. Para conseguir un buen equipo de trabajo es necesario que exista una comunicación constante, y tener conocimiento de los objetivos y las inquietudes de cada uno de sus componentes.

En esta carta particular a los Reyes Magos de cómo debería ser un Director de Sistemas de Información, diría también que debe ser defensor de los intereses tecnológicos. No sólo se debe centrar en el desarrollo y gestión de las arquitecturas y aplicaciones que soportan el negocio, sino que además deberá defender la importancia de su Departamento dentro de la empresa.

Deberá demostrar el importante papel que juegan las TI en la optimización del negocio, siendo necesario no quedarse atrás en la adaptación de la gestión a los servicios que ofrecen los nuevos avances tecnológicos.

Conclusión:

El Director de Sistemas de Información tiene que ser una parte esencial en las decisiones estratégicas de la empresa, pasando a ser un Gestor que transmite sus inquietudes y facilita los buenos resultados del negocio a través de su servicio tecnológico. Pero esto solo se consigue si los demás se convencen de nuestra aportación de valor.

Debemos demostrar nuestra visión estratégica del negocio en general. Debemos demostrar nuestra capacidad para hacer análisis económicos y financieros dentro de nuestras responsabilidades. Debemos demostrar nuestra capacidad para gestionar

los recursos humanos puestos a nuestra disposición. Debemos demostrar también nuestra capacidad de relación con los directivos de nuestro nivel y con los clientes de nuestras organizaciones y empresas. Pero para ello, además de una predisposición intelectual, necesitaremos una formación y entrenamiento específico.

Pero especialmente deberemos, o más bien, deberéis demostrar que estáis plenamente convencidos de que la tecnología por si misma no es un fin, que la investigación, el desarrollo y la innovación no son fines por si mismos que derrochen recursos inútiles, sino que son actividades puestas al servicio de los objetivos principales de vuestras empresas, de vuestras organizaciones y, en general, del bienestar de la sociedad en la que vivimos.

Para finalizar, felicitaros por vuestro logro al obtener este duro y difícil título, con un cariñoso recuerdo de gratitud para vuestros familiares y amigos que os han ayudado y comprendido. Y también felicitaros por los éxitos que seguro obtendréis en el futuro. La próxima vez que nos veamos será como colegas en este mundo de las nuevas tecnologías, y tal vez –por qué no- dentro de Accenture.

Muchas gracias y mucha suerte.