

La estrategia de
TI ha muerto...
¿Qué es lo siguiente?



Introducción

Durante la última década, la colaboración entre la empresa y el departamento de TI ha ido cobrando cada vez más importancia para el éxito de las organizaciones. Este cambio ha proporcionado a los líderes de TI una posición prominente como socios de pleno derecho en la empresa. Al menos en algunos casos.

Todavía hoy, son demasiados los líderes empresariales que consideran la TI como poco más que un proveedor de servicios interno, un departamento que desempeña una función importante, pero que se puede sustituir o incluso externalizar si fuera necesario. Para cambiar esta percepción, los líderes de TI deben convertirse en un activo fundamental para el éxito de la empresa, y el primer paso consiste en reconocer que la estrategia de TI ha dejado de ser relevante.

La TI convencional ya no es una opción

Tradicionalmente, el éxito de una organización ha estado ligado a medidas relacionadas directamente con el rendimiento económico, como el aumento de las ganancias y la cuota de mercado o la reducción de los costes, entre otras. Si bien esto no ha cambiado, los entornos empresariales modernos han ido un paso más allá y también incluyen medidas indirectas. Poner la satisfacción del cliente en el punto de mira a través de mejores experiencias, productos o servicios aumenta la fidelidad y reduce la fuga de clientes, lo que a su vez contribuye a aumentar las ganancias y a reducir los costes de adquisición.

Los departamentos de TI de éxito ya están familiarizados con este tipo de perspectiva más amplia. Al fin y al cabo, ha sido uno de los principales impulsores tras la rápida expansión y adopción del desarrollo ágil de software. Los departamentos de TI también son conscientes de que el éxito de un enfoque ágil ya va más allá de la TI y que concierne a otros departamentos y a más niveles estratégicos dentro de la organización. Y los motivos son los mismos: la agilidad organizativa para obtener mejores resultados.

Al mismo tiempo, la velocidad de los negocios no deja de aumentar. Los avances tecnológicos redefinen continuamente aquello que es posible, acortando la duración de la satisfacción de los clientes y aumentando la frecuencia de los ciclos de entrega. Las nuevas herramientas de cariz tecnológico están reduciendo los plazos de entrega en varios sectores. La economía global, la reducción de los límites de entrada y la difuminación de las fronteras entre los segmentos tradicionales están redefiniendo sectores y mercados enteros.

En este tipo de entorno impulsado por la tecnología, la TI puede percibirse como un lastre que reduce la capacidad de la organización para adaptarse y reaccionar, ya que la estrategia de TI suele basarse en el panorama tecnológico del momento. Y, si bien las estrategias son capaces de anticipar las tecnologías emergentes, la velocidad con que estas aparecen llena esas previsiones de incertidumbre y tendencia a cambiar.



La estrategia empresarial es el motor de todo

Como departamento corporativo, TI simplemente no es capaz de adaptarse con suficiente rapidez a los cambios debido a su compromiso con las estrategias —infraestructuras, contratos de servicio o actualización de las plataformas, entre otras—. Además, sigue bajo el yugo de una mentalidad anticuada, la idea de que los departamentos de TI están en una burbuja y son independientes del resto de la organización. Pero la TI ya no puede seguir floreciendo como una "caja negra" que proporciona poca información sobre sus actividades y se cree fuera de la estrategia empresarial.

Organizaciones enteras han reconocido que el ritmo de la transformación altera sus planes estratégicos. De ahí que hayan decidido adoptar el concepto de agilidad organizativa: la idea de que los líderes empresariales deben supervisar de forma continua el entorno operativo externo, identificar las amenazas y oportunidades que les pueden afectar y reaccionar rápidamente y con la mínima disrupción. Para conseguirlo, las organizaciones están cambiando la forma de definir e implementar la estrategia:

- Ahora, la planificación anual suele limitarse a las decisiones de financiación, la asignación de las inversiones económicas y el establecimiento de objetivos de alto nivel.
- La planificación de proyectos está derivando a una frecuencia trimestral e incluso muestra signos de pasar a mensual en las organizaciones más avanzadas.
- Las organizaciones con más éxito ya han cambiado la filosofía basada en la entrega de productos y servicios por una basada en los resultados.
- Los objetivos y las metas están claros tanto a nivel de proyecto como organizativo.
- Los equipos de proyectos tienen cada vez más autonomía.
- El punto de mira está abandonando los proyectos temporales creados para un agrupamiento artificial de las características en favor de productos vivos estructurados en torno a equipos permanentes que proporcionan un flujo continuo de funcionalidad tan pronto como está lista.

Para ganarse un puesto como socio de pleno derecho en la empresa, los líderes de TI deben alcanzar el éxito en este entorno, y aquí explicamos cómo pueden conseguirlo.

Integración en la estrategia empresarial

TI solía desempeñar una función de ejecución centrada en proporcionar lo necesario para hacer avanzar la columna vertebral tecnológica de la organización. Absolutamente todo, desde los programas más grandes hasta los tickets más pequeños del departamento de ayuda, giraba en torno a la mejora del hardware, el software y la infraestructura de red. Es este un modelo que se vuelve más obsoleto a cada mes que pasa, por lo que TI debe cambiar la ejecución por la inteligencia.

Para conseguirlo, TI debe restar importancia a la entrega física de mejoras y actualizaciones y potenciar el liderazgo de pensamiento tecnológico. Los líderes de TI deben convertirse en expertos en tecnologías emergentes y, lo que es más importante, en las consecuencias y las oportunidades que esas tecnologías suponen para la organización y el sector.

En un entorno de agilidad organizativa, este papel se vuelve fundamental. Los líderes de TI deberían estar en una posición inigualable para saber qué tecnologías emergentes serán disruptivas, cuáles supondrán una oportunidad y cuáles se pueden ignorar. Los líderes empresariales necesitan esta información para poder tomar las decisiones correctas a la hora de decidir dónde se deben concentrar los esfuerzos, los recursos y el dinero, la clase de objetivos de rendimiento que se deben establecer y cuándo deben realizarse ajustes.



En esencia, los líderes empresariales necesitan un contexto tecnológico exhaustivo y que se adapte con precisión a las decisiones empresariales que deben tomar. Y los líderes de TI son quienes deben proporcionárselo.

Simple y llanamente, los líderes empresariales no poseen suficientes conocimientos e información sobre la tecnología de vanguardia. Por mucho que sepan sobre tecnología, los avances suceden demasiado rápido y sus efectos tienen demasiados matices. Para triunfar, los líderes de TI deben tener un conocimiento lo suficientemente bueno del negocio al que sirven para proporcionar un contexto adecuado y para informar y orientar durante el proceso de toma de decisiones. Esta es la esencia de la estrategia de TI moderna: una integración estrecha con la estrategia empresarial, hasta el punto en que se convierte en una parte más de la misma.

Ahora, los líderes de TI tienen la oportunidad de convertirse en lo que siempre han deseado: un socio de pleno derecho para la empresa, un socio capaz de participar en el desarrollo de una única estrategia integrada que aúne todos los esfuerzos para lograr los objetivos comunes. Para conseguirlo, los líderes de TI deben:

- Comprender el entorno empresarial en el que se mueve la organización. Para que la información basada en la tecnología que proporcionan los líderes de TI sea relevante, deben comprender el potencial de la tecnología para influir en los resultados empresariales, la satisfacción de los clientes, etc.
- Contribuir al desarrollo de la estrategia y la visión a largo plazo. La tecnología es un elemento impulsor, hoy más que nunca. Los líderes de TI deben atreverse a imaginar lo que podría conseguirse gracias a la tecnología y deben alentar a sus compañeros de trabajo a desarrollar planes a largo plazo para sacar el máximo provecho de esas posibilidades.



- Adoptar varios modelos de entrega de tecnología. Cada vez más, la externalización y las asociaciones fuera de la empresa son la mejor forma de abordar la tecnología. Pero eso no tiene por qué reducir el valor de la TI. Al contrario, lo aumenta. Mediante la implementación y la gestión de las mejores soluciones estratégicas —con independencia de cómo se desempeñen—, los líderes de TI hacen la mejor contribución posible al éxito de la organización. Y eso, al fin y al cabo, es lo que se exige a todos y cada uno de los departamentos.
- Asegurarse de que todas las decisiones y recomendaciones sean objetivas y concretas. Con o sin razón, la TI siempre se ha percibido en las empresas como la responsable de situar la tecnología un paso por delante del negocio. Para ganarse la confianza de los demás, los líderes de TI deben proporcionar una orientación y un asesoramiento que siempre den prioridad al rendimiento empresarial como punto de interés especial.

Ha llegado el momento de que los líderes de TI reclamen por derecho propio un lugar prominente en el plan estratégico. Pero no pueden hacerlo solos. Necesitan que los líderes empresariales reconozcan la importancia y el valor de los conocimientos que puede aportar la TI y que estén dispuestos a proporcionar una plataforma para esa información. Deben entender que, si la TI no ocupa una posición céntrica en la agilidad organizativa, el rendimiento empresarial siempre flaqueará por algún lado.



En resumen

La forma de integrar las nuevas tecnologías en la manera de operar de la empresa puede abrir o cerrar las puertas al éxito.

La estrategia organizativa debe tener en cuenta los factores empresariales, los factores tecnológicos y la forma como interactúan y convergen. La velocidad a la que avanzan los negocios modernos no deja espacio para los cabos sueltos en la estrategia, por lo que, para lograr el éxito, las organizaciones deben desarrollar una única estrategia eficaz e integrada que se pueda ejecutar sin fisuras. Al mismo tiempo, esa estrategia debe ser capaz de evolucionar como respuesta a las amenazas, las dificultades y las oportunidades que vayan surgiendo. Aquella organización que consiga hacerlo de forma sistemática alcanzará el éxito.

No es posible desarrollar una estrategia integrada sin un liderazgo integrado, y eso es lo que ha dado a los líderes de TI la oportunidad de convertirse en socios de pleno derecho de los líderes empresariales. Tienen la oportunidad de abandonar su rol de proveedores de servicios y convertirse en asesores de confianza con un papel importante en el éxito de toda la empresa. Sin embargo, para conseguirlo deben cambiar la forma de verse a sí mismos y a la tecnología.

Los líderes de TI que lo consigan se convertirán en un motor para el éxito de la organización. Pero quienes no lo consigan quedarán relegados a una posición marginal, con funciones cada vez más obsoletas en una empresa que avanza sin ellos.

El viaje no termina aquí.

Visita nuestro Centro de éxito de los clientes si deseas obtener más información sobre cómo aprovechar al máximo ServiceNow.

MÁS INFORMACIÓN

ServiceNow se creó con una idea muy simple en mente: que el trabajo debería ser más sencillo.

Que hacer cosas sencillas no debería ser tan difícil y que las cosas complejas deberían ser viables. Actualmente, toda la empresa –tanto los departamentos de TI como los de RR. HH., servicio de atención al cliente y seguridad, entre otros– puede sacar partido de Now Platform™ para crear una mejor experiencia para los empleados, los usuarios y los clientes, y transformar la forma de trabajar.