



# Libro El cúmulo de valor de la TI

## Una guía para altos ejecutivos sobre el liderazgo de TI

Ade McCormack  
Wiley, 2008  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Mucha gente de negocios cree que sus colegas de tecnología de la información son *geeks* que hablan una lengua que nadie más entiende. Por el contrario, mucha gente de TI cree que está por encima de sus colegas de negocios, a quienes consideran tecnológicamente ignorantes. Ade McCormack, asesor de TI y columnista del *Financial Times*, está convencido de que es crucial cerrar la brecha entre la TI y los negocios, si desea que su empresa pueda ser competitiva en el futuro. Dice que la TI será cada vez más un factor competitivo importante. Insiste en que la gente de negocios debe saber más de TI y viceversa. *BooksInShort* recomienda este plan detallado para integrar las funciones de TI de su compañía en sus operaciones comerciales tácticas y estratégicas. En cada capítulo, McCormack analiza el statu quo, los obstáculos y los pasos que usted tiene que seguir e incluye aportaciones de participantes líderes en el ámbito del usuario final, de la tecnología y de la asesoría. Mientras tanto, da un buen ejemplo al escribir en un estilo accesible – incluso con comentarios irónicos – para los que son de TI y para los que no lo son.

### Ideas fundamentales

- Su personal de negocios necesita saber más de TI y su gente de TI necesita saber más sobre su negocio.
- Asegúrese de que sus sistemas de TI respaldan y facilitan su estrategia de negocios.
- El “cúmulo de valor de la TI” ofrece una estructura para usar la TI con el fin de crear valor de negocio.
- Las sólidas herramientas de TI y la correcta información en el momento adecuado pueden ayudar a su personal a crear valor.
- Para asegurar la alineación del negocio, la administración de TI debería empezar a nivel del consejo directivo.
- Dirija su función de TI con los estándares profesionales de un gran negocio de servicio.
- Controle la manera en la que circula la información y se desarrollan los conocimientos en su negocio.
- Involucre a su equipo de TI en el diseño y mejora de sus procesos de negocio y recompénselo por los logros por apoyar su negocio.
- Ofrezca fuertes incentivos a su personal de negocios por saber más de TI.
- Medir el valor monetario de los servicios de TI puede ayudar a demostrar su aportación a las metas generales de la compañía.

### Resumen

#### El conflicto de negocios frente al conflicto de TI

La tecnología de la información tiene mala reputación en la mayoría de las salas de juntas directivas. Muchos ejecutivos creen que se chupa el dinero y que la gente de TI utiliza palabras raras y demerita el negocio que le paga. Si su gente de TI es socialmente torpe, ama la tecnología por el sólo hecho de ser tal y piensa que está por encima de los simples problemas del negocio, entonces se merece la mala reputación. Como la mayoría de las empresas, su compañía probablemente ha gastado una cantidad considerable de dinero y tiempo en proyectos de TI que no han producido nada. La gerencia de TI carece de medición cuantificable. Muchas compañías terminan midiendo la TI por lo que cuesta y por la cantidad de problemas que la TI tiene que solucionar.

#### El “cúmulo de valor de TI”

El cúmulo de valor de TI puede ayudarlo a engranar la TI con su estrategia de negocios y hacer que sus ejecutivos claves conozcan tanto de negocios como de TI. Le

permite apalancar su función de TI y empezar a medirla como parte de su medición cuantificable en el negocio. Para empezar a cerrar la brecha, siga estos siete pasos:

1. **“Entrelazamiento de estrategias”** – Involucre a los expertos de TI en el diseño de estrategias.
2. **“Entrelazamiento de procesos”** – Use a su personal de TI como “consultores de procesos de negocios”.
3. **“Entrelazamiento de personas”** – Sincronice a su gente de TI y a los usuarios de TI.
4. **“Administración de la tecnología”** – Administre la TI de manera adecuada para que funcione para la compañía.
5. **“Administración del servicio”** – Incluya servicios adecuados en todas las soluciones de TI.
6. **“Administración de la circulación”** – Asegúrese de que la gente tenga la información que necesita cuando la necesita.
7. **“Creación de valor”** – Aliente a su gente de TI a ayudar a los ejecutivos a entender cómo la TI contribuye a las metas de la compañía.

“La industria de TI es joven y en cierta medida púber ... Bueno, ya es momento de que la industria de TI crezca”.

La TI proporciona los medios y métodos para crear, comunicar, almacenar y procesar la información que necesita su negocio. Puede contribuir de manera significativa a su estrategia y a mejorar sus procesos, y puede ayudarlo a aprovechar al máximo el talento de su gente. Como gerente, usted puede beneficiarse de la opinión de los expertos en TI sobre la tecnología, el servicio y la gestión de información. El truco es descubrir cómo administrar y medir todo lo que ofrece la TI para amasar el valor real y para recopilar la evidencia como prueba.

## **Entrelazamiento del negocio con la TI para mejorar la estrategia**

Su negocio depende de computadoras, de redes y de la información que estos procesos crean. Por eso necesita incluir a la TI al formular y ejecutar su estrategia. Si intenta imponer una estrategia a su departamento de TI, no sólo cometerá errores costosos o causará retrasos considerables en la implementación, sino que encontrará que lo que usted pretendía no se puede hacer, o por lo menos no de manera eficiente en cuanto al costo. Sin embargo, con unos sencillos cambios que no alteren drásticamente su estrategia, podrá encontrar una solución de TI que se pueda implementar rápidamente y de manera costeable, y que produzca mejor información de la que esperaba. Cuando se presenta buena información en formatos que sus gerentes entienden, les permite implementar su estrategia al seguir la medición correcta. Con mucha frecuencia, los ejecutivos perciben al director ejecutivo de informática como alguien que debería hablar sólo cuando se le hable. Esta actitud es dañina y no permite apalancar la infraestructura ni al personal de TI. Respalde a su director ejecutivo de informática desde la oficina matriz, y ofrezca patrocinio ejecutivo para iniciativas estratégicas. Al mismo tiempo, asegúrese de que su director ejecutivo de finanzas y otros ejecutivos reciban los recursos de TI que necesiten.

## **Entrelazamiento de procesos**

La automatización, que por supuesto incluye la TI, puede hacer sus procesos más eficaces. Más allá de la automatización, su equipo de TI también proporciona el hardware, software y la infraestructura de comunicación que permiten operar sus procesos. Obviamente, si el hardware falla o el software funciona mal, TI tiene que arreglarlos, pero no culpe a la TI si los procesos subyacentes no funcionan bien. Con frecuencia, los gerentes no valoran la opinión de TI en cuanto a la optimización de procesos. Por supuesto, cuando los departamentos técnicos sólo se preocupan por las tecnologías más nuevas y atractivas, es lógico que el lado comercial se preocupe. Otro problema sucede cuando TI se esconde detrás de barreras de protección y sólo aparece para reaccionar ante los problemas. Si su director ejecutivo de informática no entiende lo que puede aportar la TI, sus ejecutivos tampoco lo entenderán. Para colocar a la TI dentro del juego, identifique y documente todos los procesos de negocio para que pueda mostrar a la TI lo que son y dónde y cuándo se ejecutan. Si usted es el director ejecutivo de informática, involúcrese en apoyar los negocios de su empresa y seguramente verá que suceden cosas buenas.

## **Entrelazamiento de personas**

La tecnología es sólo tan eficaz como la gente que la utiliza. Por lo tanto, la gente de TI y los usuarios necesitan cooperar para mejorar el valor que la tecnología puede brindar a la organización. La comunicación entre departamentos de TI y los que no lo son es un paso crucial para que las personas se conviertan en elementos “que agregan valor” en vez de “disminuir el valor” de la tecnología. Sin embargo, a menudo esa comunicación no se da. Una manera de superar esta barrera sería reemplazar a todos los empleados actuales con nuevos empleados que tengan la “actitud correcta”. Eso, por supuesto, es imposible. Como alternativa, ajuste su proceso de contratación para emplear gente que tenga habilidades tanto comerciales como de TI. Enfatice la importancia del “aprendizaje y desarrollo”. Haga todo lo posible por retirar todo el alambre de púas y las minas de la tierra de nadie entre el lado comercial y el lado de TI de su empresa, y por mejorar la confianza entre departamentos. La TI puede apoyar esta iniciativa si se enfoca menos en grandes proyectos y más en lo que ayuda a sus colegas en su trabajo cotidiano.

## **Administración de la tecnología**

La verdadera administración de la tecnología tiene que empezar con un consejo directivo consciente, un director ejecutivo y un director ejecutivo de finanzas conocedores de la TI, y un director ejecutivo de informática que tenga cierta habilidad comercial además de talento técnico. Considere colocar al director ejecutivo de informática en su consejo directivo o usarlo como asesor de dicho consejo para que actualice rápidamente a sus directores y responda preguntas técnicas. Un director ejecutivo de informática que se convierte en el “patrocinador de la sala de juntas directivas” ofrece todo el conocimiento necesario y, si se responsabiliza de los resultados de sus sugerencias, él o ella harán recomendaciones sólidas para las inversiones de TI.

“La TI no es un accesorio de moda para las organizaciones del siglo XXI. El valor que extraen de la TI determinará su éxito”.

Los sistemas de TI afectan el valor para los accionistas, así que es importante entender cómo el hardware, los sistemas operativos y las aplicaciones apoyan las metas del negocio. Nunca trate sus activos de TI como artefactos que tiene que proteger y atesorar. Tiene que usarlos de manera diligente en la línea de batalla para tener rendimiento de su inversión. Evite quedarse atrapado en tecnologías que van a desaparecer. Mantenga las herramientas basadas en estándares que puedan crecer y adaptarse. Nunca compre precipitadamente sin intentar primero ajustar sus sistemas existentes de manera que ofrezcan las funciones que usted necesita. Contrate personal de TI que tenga tanto la pericia técnica como las habilidades humanas para dirigir un equipo. Si usted no es tecnólogo pero tiene que dirigir al personal de TI, tenga presentes estas características típicas: las personas dedicadas a la TI tienden a amar la tecnología por el sólo hecho de ser tal, y pueden pasar horas desarrollando software sólo por diversión. Les “gustan los problemas y los retos” y se sienten desmotivados si no se les exige al máximo. Con frecuencia quieren tener

el control y “perciben a los usuarios como amenazas” de su autonomía.

## Administración de la TI como servicio

Aunque la TI necesita ser parte de su estrategia general, el departamento de TI ofrece principalmente un servicio, así que su gente debe tener actitudes orientadas al cliente. El personal de TI debe ir más allá de la mera resolución de problemas. La visión a futuro de los servicios realmente crea valor para el negocio. Muchas veces, los presupuestos predeterminados impiden que un departamento de TI se oriente al servicio. Además, muchas veces la ignorancia tecnológica de los usuarios hace que sea todo un reto dar un excelente servicio. Una unidad de TI que permite sistemas descompuestos, mala comunicación y que dificulta encontrar datos puede dañar sus relaciones fuera de la empresa. En caso necesario, realice un serio análisis sobre la calidad de su servicio de TI, puntualidad en la respuesta, confiabilidad de los sistemas, seguridad y utilidad de los datos. Seleccione a una persona que tenga una clara visión de gran servicio para que dirija su departamento de TI. Asegúrese de que su personal de apoyo sea verdaderamente útil y defina claramente sus niveles de servicio a los usuarios. Invierta en capacitar a los usuarios para que puedan resolver problemas sencillos. Recompense los servicios que superan el rango normal y cree un proceso que respalde y se anticipe a las mejoras y a la innovación.

## Circulación de la información

Sus sistemas de TI toman los “datos” en bruto y los empaquetan para que los programas los puedan procesar y presentar a la gente como “información”. La gente usa esa información para trabajar, tomar decisiones y actuar (obviamente, entre mejor sea la información, mejor será la toma de decisiones). La gente convierte la buena información en “conocimiento”, que a la larga se convierte en “sabiduría”. Metafóricamente hablando, los datos, la información, el conocimiento y la sabiduría son la “sangre” que alimenta a la corporación. Las mejoras en la calidad de la TI facilitan que “circule libremente”.

“Los empleados inteligentes saben que en los negocios actuales, la moneda de valor es el conocimiento. Sería tonto renunciar a él. Es mejor maximizar el rendimiento del conocimiento al comerciar con él”.

El departamento de TI puede ayudar a resolver problemas de circulación, pero también puede contribuir a ellos con enfoques débiles para adquirir, aclarar, almacenar, transformar y compartir datos como información. La TI se debe enfocar en circular estupenda información y filtrar los datos deficientes, inútiles y descuidados. Apoye los procesos de TI para administración de documentos y redes inalámbricas. Retire la tecnología que contribuya menos que los recursos que consume. El manejo del flujo de la información es también un aspecto de la administración de la circulación. Para que funcione sin problemas, recuerde que en algunas instancias, el correo electrónico no es una herramienta útil. Otras aplicaciones pueden reflejar la misma información de mejor manera y son menos propensas al error humano. Las políticas corporativas también pueden estorbar a la circulación de buena información.

## Cómo maximizar el valor de la TI

Los proveedores externos de servicios de TI tienen una ventaja: deben monetizar el valor que ofrecen a su compañía. Medir el valor de su TI ayuda a la gerencia a ver su aportación para alcanzar las metas de la compañía, por ejemplo, para mejorar los procesos de la línea de suministro. Sin embargo, en ocasiones es difícil identificar el valor que ofrece un producto o servicio. Además, la TI no puede estar sola. Para darse cuenta del valor de la inversión en un sistema de administración de clientes de primer nivel, otros departamentos deben usarlo correctamente. Las funciones de TI y las funciones comerciales deben colaborar. Su director ejecutivo de finanzas necesita expresar el valor en términos de cifras, pero usted puede ayudar a la gente a entender que las finanzas no son la única manera de crear valor.

“La responsabilidad para ofrecer verdadero valor de la inversión en TI es de todos en la organización. Esto significa, los usuarios en general y los líderes del negocio en particular”.

Para crear valor tecnológico, preste atención a estos pasos: Asegúrese de que todas las decisiones de TI sean técnicamente sólidas y también lo sean para la totalidad del negocio. Enseñe a su personal de negocios a familiarizarse con la TI. Adapte su cultura para integrar la TI en sus operaciones de negocios. Dirija el departamento de TI como un negocio con elevados estándares profesionales. Asegúrese de que circule la información estupenda, y que genere conocimiento y sabiduría. Identifique y mida el valor de TI que usted creó. Controle a sus proveedores de TI. Haga que la cadena de valor de TI sea más fuerte y más eficiente. Sea el líder de TI que su compañía necesita.

## Sobre el autor

**Ade McCormack** fundó y dirige Auridian, que ayuda a las organizaciones a sacar el mayor provecho de sus inversiones en TI. También es conferenciante y autor. Su columna para el *Financial Times* ayuda a los líderes de negocios con asuntos de TI.

---