

Tengo un amigo con un primo que un día conoció al que parece ser que una vez, hacía tiempo, había visto un CIO. Puede que esto sea provocador o agresivo, así que de acuerdo, es posible que existan algunos CIOs en España y que se junten, cual logia masónica, en algún sótano donde se obligue a musitar una contraseña indescifrable para entrar.

MÁS ALLÁ DE UN BONITO CARGO

CIOs: el desafío del día a día

Si es así, es algo que me ha pasado completamente desapercibido, y esa cohorte de "CIOs subterráneos" seguramente leerá este artículo y se desternillará de risa por mi ignorancia. Bien mirado, tal vez podamos, o debamos, creer en la existencia del CIO. Después de todo, hay un 57% de norteamericanos que cree que Elvis sigue vivo. Pero el caso es que yo, hasta el momento, conozco muy pocos CIOs. Y los que conozco tienen tendencia a la nostalgia, a rememorar con ensoñación esa descripción de perfil que alguien del departamento de Personal les hizo cuando negociaban su llegada al puesto.

En efecto, el mayor reto del CIO hoy en día puede ser el de su propio día a día. Después de los que han sido seguramente los dos peores años de la historia para la inversión en tecnología, la promesa de aquel trabajo motivador, en interlocución con la dirección general y el consejo, y centrado en la alineación de tecnología y estrategia, se ha ido convirtiendo en una especie de ectoplasma difuso. Lo que antes era "función crítica", hoy es *outsourcing*. Donde se aseguraba marcha y movimiento, hoy se ve aburrimiento y mecanización. La triste "transfiguración" del CIO nos recuerda en cierto sentido a los departamentos de Sistemas

de hace tiempo, donde los Zidanes encargados de programar brillantes rutinas se mezclaban con los Pavones a cargo de los parches y el mantenimiento.

¿Qué es preciso para, además de tener una tarjeta en la que ponga CIO –que viene a querer decir que somos directores de Informática, pero "más modernos"–, ser efectivamente uno? Bien, se trata de un camino que hay que recorrer, cual peregrinación, para poder alcanzar la meta. En primer lugar, es preciso un cambio de mentalidad. Ver la inversión en Tecnologías de la Información como un reductor de costes es algo que definitivamente no ayuda. Aunque sea producto de un entorno en recesión, es algo que el CIO debe sacudirse como si de una pulga se tratase. En la actualidad, según la encuesta realizada sobre las principales empresas españolas en el Information Management Research Center (IMRC) del Instituto de Empresa, ese tipo de "complejo" afecta a alrededor de una cuarta parte de la muestra. Relacionado con esto, aparece otra "obsesión": la operativa. Para muchas empresas y departamentos de SI, concretamente un 35%, su propuesta de valor dominante consiste en la prestación de un servicio, en ser capaces de proporcionar algo con el menor tiempo de

caída posible, como quien proporciona luz o agua cuando alguien enciende un interruptor o abre un grifo. Visto así, es normal que Nicholas Carr escribiese hace ahora aproximadamente un año su conocido artículo, *"IT Doesn't Matter"*, cuya principal (y equivocada) tesis es que la tecnología se ha comoditizado hasta tal punto que ya ha dejado de suponer una fuente de ventaja competitiva. Pero el problema es que, además de ese 35% de acusado "mecanicismo", existe además un 27% que opina que "lo suyo es la integración". Departamentos enteros dedicados a la mera interconexión de soluciones de diferentes fabricantes, como si de un mecano se tratase. Como decía Larry Ellison, es como si una empresa de coches se hubiese empeñado en vendernos sus productos sin montar y sin instrucciones, suponiendo que a los clientes les emocionará profundamente echarle imaginación y "terminar" el producto ellos mismos. De acuerdo, funciona en el caso de IKEA, pero, francamente, no sé si será lo más adecuado para el departamento de TI. A mí, claramente, me recuerda más a los Pavones que a los Zidanes que mencionábamos antes. ¿Dónde debe, por tanto, centrarse la labor del CIO? En una equilibrada combinación de factores, entre los que debe necesariamente predominar la innovación. En el alocado entorno tecnológico actual, un mes apartado de la prensa tecnológica puede ser la diferencia entre que una empresa encuentre una tecnología *killer*, que cambia su forma de competir, o que la descubra su principal competidor.

Esa visión de innovación apoyada en tecnologías, de lo que los americanos llaman *"IT-leveraged firm"* ("compañía apalancada en tecnología"), exige un conocimiento de los factores estratégicos del negocio, una claridad en el manejo de las herramientas y análisis que, en la actualidad, no suele



encontrarse dentro de la "caja de herramientas" del CIO. Conseguir ese tipo de herramientas y aprender a utilizarlas con sentido común es, sin duda, uno de los retos principales en la agenda del CIO.

El otro gran tema en la agenda del CIO es la gestión del *outsourcing*. Un directivo enfocado a la gestión eficiente de recursos debe ser alguien capaz de percibir la criticidad de la liberación de recursos, digamos, mecanicistas, en aras de una dedicación de tiempo a labores más "nobles", más prospectivas. La empresa que usa el *outsourcing* como simplemente una manera de "aligerar peso", siguiendo una vez más el criterio de Carr, puede equivocarse profundamente.

En las circunstancias actuales y a la velocidad con la que va esto, la decisión puede ser equivalente a la de conducir a 200 km por hora con los ojos cerrados durante un rato. El *outsourcing* puede resultar profundamente razonable en ocasiones, y su idoneidad puede demostrarse de manera palmaria mediante una simple hoja de cálculo. Pero donde verdaderamente tiene sentido es cuando supone una liberación de recursos de un CIO que, a partir de ese momento, puede centrarse en

su verdadera labor: vigilar de cerca el mundo de la innovación tecnológica y proporcionar indicaciones fundadas a la alta dirección acerca de futuras amenazas u oportunidades que el futuro nos pueda traer. En el panorama tecnológico actual, el principal reto del CIO va a ser superar el desafío del día a día y centrarse en "elevar" su función, en entrar en el Consejo de Administración. Si no es así, la evolución de director de Informática a CIO habrá servido para poco más que para tener una tarjeta más "exótica".

Enrique Dans, director del Área de Sistemas de Información del Instituto de Empresa