



# Recurso humano en la gestión de TI, el rol del CIO

*Su rol ha evolucionado más allá de buscar la excelencia operacional y minimizar los costos operativos, la generación de valor es una de sus funciones primordiales.*

Olga Lucía Giraldo

A raíz del cambio en los roles del área de las tecnologías de información en las organizaciones, la función del CIO ha evolucionado. Hoy, el área de TI es vista como esencial en la generación de valor, lo cual va mucho más allá de ser soporte para el negocio.

Tal panorama hace que el CIO tenga un nuevo rol en las empresas y que no pueda limitarse a ser un gestor técnico, enfocado en buscar excelencia operacional y minimizar los costos operativos, puesto que desde este lugar no podrá satisfacer las expectativas de la organización con respecto a la generación de valor.

El CIO tiene otras responsabilidades que han sido analizadas por diversos autores. Así Anderson [1] las agrupa en siete categorías, a saber:

- Miembro del equipo directivo, como participe activo en la definición de la estrategia.

- Director estratégico de TI, responsable de que TI apoye la estrategia y genere valor para el negocio.
- Gerente organizacional de TI, encargado de desarrollar y administrar las soluciones de TI dentro de la organización.
- Líder tecnológico, que direcciona, define, revisa, aprueba, y prioriza las inversiones de TI.
- Aliado estratégico del negocio, apoyando las distintas unidades y buscando socios externos claves, tanto consultores como, proveedores.
- Asesor y consultor de TI para el negocio.
- Mejorador de los procesos del negocio, buscando hacer la organización más competitiva.

Claramente, este conjunto de responsabilidades va más allá de ser la gestión

operativa y el logro de la excelencia operacional. El CIO necesita además de competencias técnicas, competencias gerenciales. Las últimas le ayudarán a interactuar con la alta gerencia y a entender el negocio y su entorno, lo que es necesario, en particular, de cara a las tres primeras responsabilidades. Aunque en todas, siguen siendo imprescindibles las competencias técnicas, estas son dominantes para el desempeño de las cuatro responsabilidades restantes.

IBM tiene varios estudios sobre el rol del CIO en las organizaciones [2], [3]. En ellos encuestó a un grupo amplio de CIO (más de 2500 en [2], 3018 en [3]) de diversas industrias de más de 70 países, incluyendo en la muestra varios países latinoamericanos, entre ellos a Colombia.

Es importante anotar que aunque incluye *medias empresas* de varios países, estas tienen poco menos de 1000 empleados, las que en nuestro medio son consideradas grandes compañías. En este grupo una tercera parte son empresas de países en desarrollo.

Dicho lo anterior, los resultados acerca del rol del CIO en [3] se resumen en tres ejes, cada uno de ellos con dos caras contradictorias, pero complementarias. Estas son:

- Visionario perspicaz y pragmático, capaz para hacer la innovación real en la organización. En su rol visionario, el CIO propone una amplia agenda enfocada en iniciativas vanguardistas que beneficien la organización. Desde la otra orilla, pragmático, está en el día a día del negocio para mejorar la productividad de las soluciones de TI existentes. Así libera tiempo y recursos para cerrar el círculo virtuoso de la innovación.
- Creador inteligente de valor y riguroso reduccionista de costo para incrementar el ROI de TI. Como creador de valor debe

encontrar formas para que tanto la organización como su cliente obtengan más valor de la información; simultáneamente, maneja tanto el presupuesto como los procesos, buscando reducir o eliminar costos desde el segundo rol de este eje. Así, desde las dos caras, propende por el incremento del ROI de TI.

- Líder de negocio colaborador y gerente de TI, inspirador que expanda el impacto del negocio. Junto a los líderes de las líneas de negocio, buscará nuevas iniciativas en tal sentido y propiciará el cambio desde su rol colaborador. Como inspirador motivará al área de TI para entregar servicios superiores.

Pero ¿cuáles son las competencias que requiere el nuevo CIO? De acuerdo con un estudio de Egon Zehnder International [4] las competencias para el CIO son:

- Orientación a resultados.
- Desarrollo organizacional y de personal.
- Liderazgo de equipo.
- Colaboración e influencia.
- Liderazgo de cambio.
- Orientación estratégica.
- Orientación comercial.
- Enfoque al cliente externo.
- Conocimiento del mercado.

Herrera analizó el rol de los CIO en el sector de telecomunicaciones [6] y bancario [7], en Colombia. Aunque la muestra del segundo sector no es representativa, los resultados muestran que:



- Sector de telecomunicaciones: los CIO se enfocan en la entrega de servicios TI de valor, en su uso adecuado y en la excelencia operacional. El CIO reporta al gerente general o a un líder ejecutivo, por lo que genera un impacto positivo en el crecimiento organizacional.

Por otro lado, las competencias de mayor desempeño son liderazgo de equipo, conocimiento del mercado, orientación a resultados y orientación estratégica. Las de menor desempeño son la orientación al cliente externo y la orientación comercial.

Con esto cumple con la mayoría de los roles propuestos por Anderson, aunque no siempre es miembro de la junta, al igual que con los ejes de IBM.

- Sector bancario: en este sector, el 50% de los CIO hacen parte del comité ejecutivo organizacional y la competencia de menor desempeño es el enfoque comercial; no obstante, TI estrecha su relación con el negocio,

convirtiendo al CIO en un importante gestor de proyectos de innovación.

Los roles mejor desempeñados por el CIO de este sector son los de director estratégico de TI, líder tecnológico y aliado de negocio.

Lo que es claro en los dos sectores es que el rol del CIO ha evolucionado: además de ser pragmático, reduccionista de costo y director de TI, los roles de creador de valor y líder de negocio comienzan a ser parte de su perfil. Y en la medida en que logre un mejor desempeño, en particular como aliado estratégico del negocio y desarrolle competencia de orientación comercial, enfoque al cliente externo y conocimiento del mercado, tendrá acceso al equipo directivo.

Vale la pena anotar que los estudios de Herrera se hicieron en grandes empresas, lo que nos deja un gran vacío en las pequeñas y medianas, pymes, donde el rol de CIO presenta un gran interrogante.

En la medida en que los mercados, las organizaciones y la tecnología cambien, el rol del CIO deberá seguir evolucionando. Los elementos claves de este rol, innovación y creación de valor, llegaron hace mucho, pero llegaron para quedarse. Esto lo deben comprender las pymes para seguir jugando su papel en las economías mundiales. Igualmente las instituciones educativas tienen que definir currículos de pregrado donde se formen los CIO y de educación permanente que ayuden a los actuales CIO a desarrollar las competencias que vayan necesitando. Pero lo más importante es que los CIO comprendan y se preparen para sus nuevos retos.

### En esta edición

El recurso humano en la gestión de TI ha sido abordado en este número de la revista desde todas sus aristas. Nuestro columnista invitado, Ricardo Prieto, se refiere a las personas en la organización de tecnología, a través de sus propios recorridos. La entrevistada, Olga Botero define las cinco virtudes fundamentales de un CIO. Los invitados al foro para esta edición: Yolanda Auza, María Mercedes Corral, Silvia Alzate y Jitendra Puri, debaten sobre el “Papel del director de sistemas del futuro: CIO o IT Manager? María Esperanza Potes, analiza los resultados obtenidos de la encuesta realizada entre los CIO de varias empresas colombianas, de distintos sectores. Y, Alexandra Méndez, Sandra Cano y Javier Mayorga enriquecen el contenido con sus artículos: “Trascendemos gestionando tecnologías de

información”; “Las mujeres y las tecnologías de información”; y, “El aliado del CIO para el crecimiento e innovación de TI”. ➡

### Referencias

[1] Anderson, W. *Unwrapping the CIO: Demystifying the Chief Information Officer Position*, iUniverse Inc, 2006

[2] IBM, The New Voice of the CIO. Insights from the Global Chief Information Officer Study, 2009, <http://www-935.ibm.com/services/us/cio/ciostudy/pdf/midsize.pdf>

[3] IBM, *The Essential CIO. Insights from the Global Chief Information Officer Study*, 2011, <http://www-935.ibm.com/services/us/cio/ciostudy/pdf/midsize.pdf>

[4] CIO Executive Council, *Future- State CIO: The Next for It Leadership, Concept Map 2007* <http://council.cio.com/content.html?prg=fs>

[5] CIO Executive Council, *Future- State CIO Journey: What's Next for the CIO Role*, 2010 <http://council.cio.com/content.html?prg=fs>

[6] Cepeda, H., Herrera, A., *Estudio del Rol del CIO en Empresas Colombianas: Sector de Telecomunicaciones*, Universidad de los Andes, 2009,

[7] Beltrán, G., Herrera, A., *Estudio del Rol del CIO en el Sector Bancario Colombiano*, Universidad de los Andes, 2010

**Olga Lucía Giraldo.** Ingeniería de sistemas de la Universidad de los Andes; DEA en Informática de la Universidad Joseph Fourier, Grenoble-Francia; Profesora Asociada, Ingeniería de Sistemas y Computación Universidad de los Andes; Miembro del grupo TICS w-TION y excoordinadora de la línea TION Tecnología de Información, Organizaciones y Negocios; Áreas de interés: Gobierno de TI, TI en Pymes, y desarrollo de clúster basado en TI.