

The
Economist

INTELLIGENCE
UNIT

Un informe de The Economist Intelligence Unit

Pioneros en liderazgo: Los CIO reinventan la tecnología y los negocios

Patrocinado por



Acerca de este informe

Los CIO consideran que la transformación digital generalmente exige no solo un cambio tecnológico sino también una reinención de los roles, las habilidades y la cultura. Este informe examina cómo los CIO están haciendo cambios en sí mismos y en sus organizaciones para prepararse para el futuro. Hoy en día, estos cambios requieren ir más allá de la simple implementación de nuevas tecnologías para que la empresa sea digital. Las transformaciones exitosas pioneras y líderes requieren acelerar tanto la innovación como la habilitación estratégica en toda la empresa. Específicamente, examinamos cómo los CIO están utilizando la tecnología para transformar cada aspecto de su negocio y las experiencias del usuario final, definir la transformación digital de sus empresas, ejecutar sus estrategias con gran agilidad e innovar sus modelos de negocios para las constantes demandas de hoy y los cambios del mercado. Este informe forma parte de una serie desarrollada por el programa *Pioneros en liderazgo* de The Economist Intelligence Unit, patrocinado por IBM e inspirado en entrevistas con líderes CIO de todo el mundo.

The Economist Intelligence Unit desea agradecer a las siguientes personas que participaron en el programa de entrevistas:

- **Simon Bolton**, CIO, Jaguar Land Rover
- **Renata Marques**, CIO, Whirlpool Latin América
- **Theresa Payton**, CEO, Fortalice Solutions, y ex CIO, Casa Blanca (2006-08)
- **Marc Probst**, CIO, Intermountain Healthcare
- **Ritesh Sarada**, CIO, Sun Life Financial Hong Kong

El cambio se ha convertido en la nueva norma en casi todas las industrias y funciones empresariales. A medida que las organizaciones evolucionan, también lo deben hacer sus CIO a fin de acelerar el ritmo de las transformaciones digitales de sus organizaciones.

Las constantes demandas de los CIO y su trabajo incluyen: Roles y responsabilidades de CIO, habilidades y actitudes de su personal de TI, e incluso la cultura de sus lugares de trabajo. “El trabajo ha cambiado drásticamente”, dice Marc Probst, quien desde 2004 es CIO de Intermountain Healthcare, un sistema de salud sin fines de lucro con sede en Salt Lake City. “Cuando comencé en este negocio, toda la tecnología era de los CIO. Ahora los niños están aprendiendo a programar en la primaria”.

El señor Probst no es el único que nota el cambio. De hecho, el 95 % de los CIO esperan que sus trabajos sean reorganizados debido a la transformación digital, de acuerdo con una encuesta reciente de la consultora de TI Gartner.¹ Por otra parte, el 60 % de los CIO cambiarán su enfoque y cultura de TI a productos orientados digitalmente para 2020, según la predicción del observador del mercado de TI IDC.²

Los datos y la analítica, así como la nube y sus plataformas, son algunas de las tecnologías que los CIO han comenzado a aplicar a gran escala. Al mismo tiempo, buscan Inteligencia Artificial (IA), Realidad Virtual (RV), blockchain y más, para prepararse para el futuro. Estos esfuerzos buscan habilitar la estrategia de negocios, así como mejorar la experiencia y la satisfacción del usuario final.

Una amplia gama de variables únicas, como la industria particular de una organización, la posición competitiva, la sofisticación tecnológica e incluso la asignación presupuestaria, exigen que los CIO estén listos para asumir una gama igualmente amplia de roles: precursor, canalizador, líder tecnológico, asesor estratégico y reinventor. Esto generalmente depende de la etapa de transformación digital de sus organizaciones.

Pero los CIO están ayudando a superar los límites de los esfuerzos estratégicos de sus organizaciones a fin de competir y mejorar la satisfacción del cliente, al aprovechar la digitalización a su favor. Ritesh Sarda, CIO de la unidad de Hong Kong de Sun Life Financial, un proveedor de servicios de gestión de seguros y patrimonios —y de activos—, ha asumido un rol de liderazgo, no solo en TI, sino en todo el negocio.

“Para nosotros, el rol del CIO ya no es el antiguo gestor de la parte administrativa de la tecnología”, dice el señor Sarda. “No hay conversación en la sala de juntas que suceda sin participación del CIO.”

Convertirse en una empresa de tecnología

Tomemos como ejemplo a Simon Bolton, CIO de Jaguar Land Rover, fabricante de autos con sede en el Reino Unido, quien forma parte de los líderes de un amplio cambio tecnológico y cultural. Con una herencia que data de 1948, las fortalezas tradicionales de la compañía son el diseño, la ingeniería y la producción automotriz. Hoy, sin embargo, los autos se están convirtiendo en centros de datos de alta tecnología. Ese es un reto para Jaguar Land Rover.

Ahora la compañía busca adquirir experiencia en una amplia gama de tecnologías digitales, en algunas funciones administrativas modernas, en otras que potencien los sitios web orientados al cliente y los servicios en línea con analítica y datos, y aún más, que aporten funciones avanzadas a los vehículos de la compañía.

“Como empresa, tenemos que demostrar un liderazgo real en torno a la tecnología”, dice Bolton. “Mi mayor aspiración es ayudar a que Jaguar Land Rover sea visto como un líder tecnológico en la industria automotriz, fuera de la empresa.”



Mi mayor aspiración es ayudar a que Jaguar Land Rover sea visto como un líder tecnológico en la industria automotriz, fuera de la empresa.



*Simon Bolton,
CIO, Jaguar Land Rover*

Notas a pie de página:

1. Gartner, “Gartner Survey muestra que las organizaciones avanzan lentamente en cuanto a datos y analítica”, 2018, <https://www.gartner.com/newsroom/id/3810968>
2. IDC, “IDC revela las predicciones de la agenda mundial de CIO 2018”, 1 de noviembre de 2017, <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43188317>

Con ese fin, Jaguar Land Rover ha establecido ambiciosos objetivos tecnológicos. La compañía se ha comprometido a ofrecer electricidad a las matrices eléctricas en todos sus vehículos nuevos para 2020. Otro concepto futuro es un volante inteligente, llamado Sayer, que utiliza un software de reconocimiento de voz para responder a las preguntas de un conductor, conectarlas a las noticias, organizar viajes y controlar el entretenimiento en el vehículo.

“De muchas formas, estamos oportunamente a la vanguardia en los enormes cambios en la capacidad tecnológica”, dice Bolton. “Todo lo que hacemos es superar los límites.”

Y la industria automotriz en su conjunto tiene un gran potencial de crecimiento. Un estudio de McKinsey indicó que los nuevos modelos de negocios impulsados por la movilidad compartida y los automóviles conectados podrían aumentar los ingresos de la industria en un 30 % de aquí al 2030.³

Ese nivel de conocimiento tecnológico también es crucial para Sun Life Financial, que se encuentra en una industria donde nuevos competidores altamente instruidos en tecnología están apareciendo, aparentemente de la noche a la mañana. “La tecnología en sí misma” no es útil. En su lugar, dice Sarda, los CIO y las TI deben tener la perspicacia comercial para “resolver los retos de negocios y hacer que las cosas avancen desde la perspectiva de la industria”.

Una de las formas en que Sarda está reuniendo esa información tecnológica para los negocios es a través de datos y analítica, que él describe como el adhesivo entre los asesores y clientes de Sun Life Financial. Las herramientas basadas en datos ayudan a su equipo a analizar los comportamientos y la demografía de los clientes, así como a mejorar el diseño del producto en consecuencia.

“En pocas palabras, orientada a los asesores, a los clientes y potencializada por datos y analítica es como nuestra transformación digital se muestra”, dice Sarda, destacando la importancia de vincular las nuevas tecnologías a los usuarios finales y a las necesidades de negocios más importantes.

Sin embargo, todas las industrias y organizaciones requieren diferentes cambios. En Intermountain Healthcare, el viaje de Probst lo ha llevado por una nueva dirección. En lugar de enfocarse más en los negocios, el señor Probst se encuentra cada vez más inmerso en la tecnología, ya que los empleados con conocimiento tecnológico están cada vez más integrados al negocio. ¿Qué está impulsando este cambio? “Las capacidades y el conocimiento de nuestros usuarios”, responde Probst. “Simplemente se han disparado.”

A medida que la experiencia tecnológica se extiende a través de Intermountain, también se está creando un cambio organizacional. “Mi rol ahora se ha convertido más en un coordinador y en un recurso técnico para asegurarme de que las cosas que hacen, entren dentro de los parámetros de seguridad y no destruyan el sistema”, dice Probst. “Realmente es diferente.”

Quizás los enfoques de los señores Sarda y Probst para la transformación digital son complementarios. El secreto es probablemente que se cuente con ambos, tanto la experiencia empresarial como la experiencia tecnológica para reconocer cuándo se están produciendo las innovaciones y aprovecharlas adecuadamente.

El señor Probst describió una de las innovaciones recientes de Intermountain Healthcare, el Empiric Health: un programa de software diseñado para ayudar a los equipos quirúrgicos a identificar y a controlar los costos de la sala de operaciones. El software no solo ahorró millones de dólares, fue tan exitoso que la compañía decidió iniciar un negocio independiente y vender el software a otras empresas.



Orientada a los asesores, a los clientes y potencializada por datos y analítica es como nuestra transformación digital se muestra.



Ritesh Sarda
CIO, Sun Life Financial Hong Kong

Nota a pie de página:

3. McKinsey, “Revolución automotriz: perspectiva hacia 2030”, enero de 2016, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/high%20tech/nuestro%20insights/disruptive%20trends%20that%20will%20transform%20the%20auto%20industry/autor%202030%20report%20jan%202016.ashx>

Acto de equilibrio

Incluso a medida que las transformaciones digitales avanzan, la mayoría de los CIO siguen siendo responsables de ejecutar los sistemas heredados de manera eficiente mientras minimizan los costos. Dada toda la agitación en torno de la tecnología de vanguardia, esa realidad cotidiana podría ser fácil de descuidar para muchos ejecutivos. Pero los CIO “siempre tienen que lograr ese equilibrio”, dice Theresa Payton, CEO de una empresa de seguridad cibernética, Fortalice Solutions, y ex CIO de la Casa Blanca durante la presidencia de George W. Bush. “Debe asegurarse de que la operación sea resistente y segura, pero al mismo tiempo permita que el personal de primera línea realice negocios de fundamental importancia.”

En Jaguar Land Rover, el señor Bolton gestiona sistemas críticos de negocios, algunos de los cuales tienen décadas de antigüedad. “Ese es el trabajo diario prácticamente”, dice. “¿Cómo nos transformamos internamente, mientras proporcionamos liderazgo tecnológico y nos involucramos en áreas nuevas y emocionantes?”

Renata Marques, CIO de Whirlpool Latin America, también tiene experiencia en el ajuste, la integración y la modernización de los sistemas de TI. A medida que aumenta la conectividad, y se pronostica que el gasto mundial en Internet de las Cosas crecerá casi un 15 % en 2018, liderado por la industria manufacturera⁴, compañías como Whirlpool deben continuar preparándose e invirtiendo significativamente en el futuro.

Hoy su equipo está trabajando en la innovación de nuevos productos y servicios, como heladeras de cerveza inteligentes que gestionan el inventario. Pero cuando se unió a la filial brasileña de la empresa de electrodomésticos en São Paulo hace poco más de cuatro años, la señora Marques comenzó un importante viaje de transformación digital.

“Primero, me centré en qué sistemas deberíamos estabilizar e integrar”, recuerda. Eso incluía mover un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) anterior a una plataforma más moderna basada en la nube.

Marques agrega que “ahora podemos continuar no solo enfocados en los negocios, sino también haciendo que todas las funciones trabajen juntas y adopten la transformación digital, con TI como conducto entre todas nuestras funciones”.

La ventaja ágil

Muchos CIO han descubierto que necesitan cambiar la forma en que trabajan sus equipos para responder rápidamente a los constantes cambios del mercado y beneficiarse de nuevas formas de trabajo. Eso generó que muchos adoptaran Agile, una metodología originalmente creada para el desarrollo de software. Aunque los enfoques de Agile varían, por lo general involucran equipos pequeños y autogestionados que trabajan en iteraciones rápidas de MVP (Minimum Viable Products) y crean una cultura de aprendizaje. Realizado de forma correcta, Agile puede acelerar el desarrollo, mejorar la satisfacción del cliente y ayudar a controlar los costos.

En Sun Life Financial Hong Kong, el señor Sarda considera que sus equipos y el beneficio de negocio más amplio se basan en el uso de software de colaboración de gestión de proyectos específicamente diseñado para el trabajo de Agile. El software también ayuda a Sarda a coordinar a los trabajadores en varios países asiáticos, incluidos Filipinas, India y China.

El señor Bolton, de Jaguar Land Rover, es otro que se adhirió a Agile, aunque confiesa que el enfoque requiere cambios culturales que pueden ser “un reto para entender”. Bolton ha ordenado que todo su equipo de TI se someta a un entrenamiento de Agile, y espera obtener otras capacitaciones en funciones también en la metodología. Del mismo modo, la señora Marques de Whirlpool Latin America ha encontrado que es necesario entrenamiento, y ha contratado a un instructor de Agile para que trabaje con su departamento de TI un día a la semana.

Nota a pie de página:

4. IDC, “IDC prevé que el gasto mundial en Internet de las cosas alcanzará los 772 mil millones de dólares en 2018” 7 de diciembre de 2017, <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43295217>

Para Marques, una estrategia en la nube también le permitió a su equipo atender los retos de negocios más rápidamente. Por ejemplo, Whirlpool Latin America implementó recientemente una nueva plataforma de comercio basada en la nube para KitchenAid, la marca de electrodomésticos. El proyecto, diseñado para mejorar la experiencia del consumidor, se completó en menos de cinco meses.

La señora Marques señala que “sin nuestra estrategia para la nube, nunca podríamos haber entregado un proyecto tan grande de forma tan rápida”.

De hecho, los CIO enfatizan que Agile, junto con la adopción de tecnologías emergentes, no debe ser solo una práctica de TI. Existe una oportunidad sustancial para integrar metodologías de Agile directamente en las unidades de negocios, a fin de que estas también puedan beneficiarse de una innovación más rápida y más flexible.

Beneficios del entrenamiento

La necesidad de entrenamiento también se extiende a otras áreas más técnicas a medida que las organizaciones adoptan tecnologías nuevas y avanzadas. Aquí nuevamente, no hay solo una solución para todos los tamaños. En cambio, los CIO están entrenando a su personal, y a sí mismos, a fin de que se ajusten a las necesidades específicas de sus organizaciones. En Jaguar Land Rover, el señor Bolton está invirtiendo la anterior práctica de la compañía de subcontratar muchas capacidades de TI, en las instalaciones, las está creando internamente con una combinación de contratación y nuevo entrenamiento. “Si queremos proporcionar un liderazgo tecnológico”, dice, “debemos tener las capacidades dentro de la empresa para que eso suceda”.

En Intermountain Healthcare, el señor Probst tuvo que capacitar a expertos en seguridad cibernética, principalmente porque muy pocas personas en el área del cuidado de la salud sabían mucho al respecto. “Cuando nos involucramos seriamente con la seguridad de los sistemas de información, no había nadie a quien contratar que tuviera el conocimiento de los sistemas de los que estábamos hablando”, recuerda. “Por lo que terminamos entrenando a mucha gente internamente”.

La situación ha cambiado desde entonces, y ahora Intermountain también contrata expertos en seguridad cibernética. Pero la contratación de muchas de las otras tecnologías avanzadas actuales sigue siendo desafiante. Esto incluye científicos de datos, programadores de IA y desarrolladores de realidad virtual; todos estos son difíciles (y costosos) de encontrar, atraer y contratar.

Y encontrar talento es un reto global. Una encuesta realizada por la British Chambers of Commerce, por ejemplo, encontró que más de las tres cuartas partes de las empresas del Reino Unido enfrentan la escasez de capacidades digitales en su lugar de trabajo.⁵ Tales carencias representan un riesgo de pérdida de productividad o de seguridad empresarial.

Eso llevó a la señora Payton, ex CIO de la Casa Blanca, a mirar más allá de las sospechas habituales. “Cambie las descripciones de los puestos, esté dispuesto a salir del esquema de los currículos, y podremos resolver los problemas de género y diversidad”, argumenta. “También vamos a poder cubrir esos puestos de trabajo y resolver el problema de escasez de talentos.”

La compañía de Payton, Fortalice Solutions, precisamente hace eso. Regularmente contrata personas que presentan grandes cualidades de liderazgo, incluso si carecen de una formación técnica. Las nuevas contrataciones se asignan a un “mentor”, un empleado que se convierte en su instructor y referencia técnica. “Por supuesto, tiene que gastar algo de dinero en el nuevo equipamiento y entrenamiento”, dice Payton. “Pero vas a tener un empleado increíblemente leal.”



Cambie las descripciones de los puestos, esté dispuesto a salir del esquema de los currículos, y podremos resolver los problemas de género y diversidad.



*Theresa Payton
CEO, Fortalice, y ex CIO,
Casa Blanca*

Nota a pie de página:

5. British Chambers of Commerce, “La escasez de capacidades digitales obstaculizan la productividad y el crecimiento de negocio”, 7 de abril de 2017, <http://www.britishchambers.org.uk/press-office/press-releases/bcc-shortage-of-digital-skills-hampering-business-productivity-and-growth.html>

La lista de tareas pendientes del CIO

A medida que los CIO transforman digitalmente sus organizaciones, su personal e incluso sus propias habilidades, el replanteamiento constante de su rol es una tarea necesaria. Nuestros CIO pioneros ofrecen sus recomendaciones para mantenerse al día con los cambios drásticos que los rodean y para hacer avanzar sus negocios.

- **Mantenga las luces encendidas: la innovación y la transformación digital generalizada no son posibles sin las operaciones de negocios estables.**

“Asegúrese de que los negocios funcionen bien y de manera confiable. Tenga una base sólida y estable que no consuma la agenda de innovación y transformación digital”, dice Renata Marques, CIO de Whirlpool Latin America.

- **Conozca su negocio: ser experto en negocios y cooperar con otras partes interesadas es esencial para mejorar las experiencias de los clientes y usuarios finales.**

“Fortalezca la alineación entre las necesidades técnicas y los deseos de los usuarios finales con un conocimiento empresarial detallado”, dice Marc Probst, CIO de Intermountain Healthcare.

- **Continúe aprendiendo: para atender las demandas en constante cambio y mantenerse al día con las nuevas tecnologías, los CIO deben evolucionar.**

“Sé un estudiante constante en el trabajo. Reinvéntese y reinvente su trabajo de forma regular”, dice Theresa Payton, CEO de Fortalice Solutions y ex CIO de la Casa Blanca. ■

Para obtener más información sobre el programa “Pioneros en liderazgo” de EIU, encuentre una gama completa de ideas, incluidas más preguntas y respuestas, así como artículos, [aquí](#).