

De gerente a CIO

A casi 20 años del nacimiento del nuevo concepto, muchas gerencias de sistemas continúan trabajando más cercanas a la tecnología que a los negocios.

A fines de los '90, el concepto de "gerente de Sistemas" comenzó a transitar la senda del desuso, para dar lugar al novedoso "CIO", que originalmente era una sigla que significaba *Chief Information Officer* pero que, hoy por hoy, ya es una palabra en sí misma. La abundante literatura del momento informaba que un CIO, a diferencia de un gerente de Sistemas, no debía preocuparse tanto por la tecnología como por la forma en que ésta debía apoyar el negocio.

Ya pasó más de una década completa y la duda sigue vigente: ¿hasta qué punto los máximos responsables de IT de las empresas argentinas son en la actualidad CIOs y hasta qué punto sostienen los viejos vicios de los gerentes de Sistemas? Y vale una aclaración: no importa el cargo que la persona ostente en su tarjeta de presentación, sino la forma en cómo se aproxima a su rol: muchos "gerentes de Sistemas" se comportan como CIOs, mientras que a una gran cantidad de "CIOs" el traje les viene quedando decididamente grande.

"En la medida en que el sector IT dejó de ser considerado un área de soporte, un departamento subordinado a la estrategia corporativa de otras áreas antes superiores en jerarquía, el perfil de los CIOs tuvo que incorporar nuevas habilidades", introduce Ezequiel Palacios, gerente de la división de IT de Michael Page International Argentina, una empresa especializada en selección de mandos operativos con 143 oficinas a nivel mundial. "El nuevo CIO debe ser capaz de combinar pragmáticamente sus saberes especializados con aspectos relativos al presupuesto y la visión expansiva de cada compañía en cues-

tion", agrega, para concluir que, "disociado de la labor del CFO, la cabeza del área de Finanzas, el nuevo rol del *head IT* en el marco corporativo demanda un perfil cada vez más cerca de la estrategia y más lejos del tecnicismo".

Lo que se espera de mi

Uno de los puntos salientes en el desarrollo de la gerencia de Sistemas fue su histórica mala relación con las otras áreas, producto de esa política de puertas cerradas, de sensación de conocimientos a los que el resto de los mortales no podían acceder. La tecnologización de la sociedad hoy demolió esas puertas y cambió para siempre la interacción de "Sistemas" con "resto del mundo". ¿Cómo ven hoy las otras áreas a los CIOs?

Ricardo Katz es presidente de la empresa de seguridad Prioridad1, que opera en el país desde 1990, tiene una facturación anual de \$ 10 millones y que se caracteriza por la incorporación de la tecnología en sus sistemas de monitoreo y control a distancia. A la hora de pensar en un CIO para su organización, Katz sostiene que lo determinante fue que pudiera "coordinar, planificar y encauzar la aplicación de las tecnolo-

gía emergentes de manera óptima para la empresa". Según el máximo directivo de la empresa de protección, "de nada sirve ya un gerente de Sistemas que esté enfocado específicamente en la planificación, la coordinación, la dirección y el control de los recursos de su área. Hoy todo el foco debe estar puesto en el total de la compañía".

Plumari es una empresa argentina fundada en 1964, especializada en el desarrollo y la comercialización de coloraciones capilares que, entre otras cosas, exporta el 49 por ciento de su producción total y que vende a Francia, cuna de estos productos, anualmente unos US\$ 250.000. Marcela Pagola, su gerente de Marketing, afirma que lo que se espera del CIO es "que esté al día en las técnicas, los procedimientos y las herramientas que surgen y que sirven para generar información de manera más rápida, ordenada y eficiente". De todas formas, este nuevo perfil para el área de IT no debería ser exclusivo para su cabeza. "También es necesario que todo tu equipo de trabajo esté actualizado y motivado ya que deben brindar un servicio interno en la compañía de apoyo que sea constante a los

Todo lo que nos importa

Ranking	Prioridades de negocios	Prioridades de tecnología
1	Incrementar el crecimiento de la empresa	Cloud computing
2	Atracción y retención de clientes	Virtualización
3	Reducción de costos de la empresa	Tecnologías móviles
4	Creación de nuevos productos y servicios	IT Management
5	Mejora en los procesos de negocios	Business Intelligence
6	Implementación y actualización de aplicaciones de negocios	Comunicaciones de redes, voz y datos
7	Mejora de la infraestructura técnica	Aplicaciones corporativas
8	Mejora de la eficiencia corporativa	Tecnologías de colaboración
9	Mejora en las operaciones	Infraestructura
10	Mejora en la continuidad del negocio, el riesgo y la seguridad	Web 2.0

Principales prioridades de los CIOs en tecnología y negocios para 2011. Fuente: Gartner.



“Permanece el foco puesto en el ahorro y la necesidad de controlar la infraestructura.”
Daniel Rabinovich,
CIO de MercadoLibre

usuarios, resolviendo los inconvenientes de manera rápida”, agrega.

Menos fierros, más estrategia

Sebastián Iglesias, gerente de Sistemas de LoJack, define que su área “se corrió de una posición tradicional de dueño de la tecnología y las aplicaciones para aportar en la gestión del conocimiento”. El experto afirma que “el CIO tuvo que humanizarse y abrirse, desde la gestión, para ceder responsabilidades que históricamente fueron propias, y operativamente, para participar en forma diaria en el negocio corporativo”.

“Hoy, las empresas esperan que sus CIOs tengan la mente abierta para cuestionar todas las prácticas estándares y evaluar nuevas modas, sinergias y economías de escala que favorezcan la disminución de costos y mejoren la calidad del servicio”, señala Diana Ezra, directora de Tecnología del Operador

de Telecomunicaciones Nextel Argentina. La ejecutiva, además, enumera las condiciones que el CIO debe combinar: visión estratégica, capacidad operativa, actualización continua, habilidad para administrar recursos humanos y financieros y, fundamentalmente, “conocimientos acabados de la industria a la que está sirviendo”.

Iglesias coincide en buena parte con estas capacidades necesarias y agrega que “los *skills* técnicos ya no son tan críticos como las capacidades gerenciales”. Y agrega que: “Por ubicua, la tecnología dejó de ser la ventaja competitiva, y cedió su lugar a la capacidad de efficientizar costos y procesos utilizando, entre otras cosas, la tecnología disponible y a la anticipación estratégica”. Palacios también se suma a esta forma de pensar: “si antes los *head* de IT operativos eran elegidos primordialmente por sus habilidades técnicas, ahora estos

skills específicos pierden peso relativo al lado de los saberes vinculados con *management* y relacionamiento”.

Formación y deformación

Otro punto a analizar es qué ocurre en las universidades: ¿las carreras de sistemas forman CIOs? ¿O en el afán de ser atractivas para los potenciales inscriptos apoyan mucho su programa en la tecnología?

Algunas instituciones estuvieron “retocando” sus planes de estudio para dar lugar a la nueva concepción del CIO. Luis Stabile, director de la carrera de Administración de Empresas y Sistemas de Información del ITBA, afirma que, como consecuencia de la transformación del área de Sistemas de Información en las organizaciones, hoy por hoy, la formación no puede estar limitada al campo de la tecnología. “Debe estar orientada a los nego-



"El CIO tuvo que humanizarse y abrirse para participar en forma diaria en el negocio corporativo."

Sebastián Iglesias,
gerente de Sistemas de
LoJack

cios y en particular a entender de qué manera la tecnología informática puede aportar a la competitividad de su empresa en la industria en que se desenvuelve", explica. Según el docente, la universidad para esta carrera puso fuerte foco en los últimos años en temas como estrategia, modelos de negocios, procesos de negocios, arquitectura de la tecnología informática, negocios y tecnologías en Internet, comercio electrónico y sistemas integrados de gestión. "Creemos que, en conjunto, brindan los conocimientos que un CIO del mundo actual requiere", concluye Stabile.

Sin embargo, esta puede no ser la norma. "Muchas universidades sostienen cuerpos docentes de muchos años de antigüedad que, a la hora de transmitir sus conocimientos, están quedados en el tiempo", afirma un docente de Planeamiento Estratégico de una de las universidades que ofrece la carrera de Sistemas, que solicita permanecer en el anonimato. "Si no les enseñan a los chicos a perforar tarjetas, es

sólo por pudor, porque ganas no les faltan", critica.

Aquellos viejos tiempos

Desde el punto de vista nominal, todos parecen estar de acuerdo: el CIO de hoy es un ejecutivo de negocios, con visión estratégica y capacidad de alinear las novedades que surgen en el mundo de la tecnología con las necesidades de las empresas en las que trabajan. Desde el punto de vista práctico, no obstante, es muy difícil medir hasta qué punto estas consignas se trasladan a la realidad. Eso sí, muchos de los viejos vicios siguen todavía vigentes.

Para Daniel Rabinovich, CIO de MercadoLibre, los dos principales vicios que permanecen de la vieja estructura de gerencia de Sistemas están relacionados con el foco puesto en el ahorro de dinero y con la necesidad de controlar la infraestructura. Sobre el primero de los puntos, el ejecutivo afirma que el enfoque debería ser exactamente al revés: "El contexto actual obliga a pensar en no perder oportunidades de negocios y en gene-

rar ingresos". Y sobre el segundo ítem, enfatiza que "las cosas se mueven a una gran velocidad; ese placer de tener los fierros a mano, de poder tocarlos, debería pertenecer sí o sí al pasado". En el caso puntual de la empresa en la que le toca trabajar, con el negocio apoyado sobre la tecnología, Rabinovich define el rol del CIO como "el del pibe que avisa qué innovaciones hay y cómo pueden usarse para generar más ganancias".

Para Iglesias, "todo lo que tenga que ver con la concepción en la que el gerente de Sistemas es un *techie* a puertas cerradas, dueño de la tecnología y de la información por ella sustentada, está perimido". Palacios no duda a la hora de agregar que "un vicio fundamental que debe erradicarse es la falta de actualización por parte del personal más antiguo de las compañías". El experto en reclutamiento afirma que si bien esto puede considerarse una responsabilidad meramente personal, "es también tarea de las organizaciones acercar la capacitación a su *staff* profesional para que esté debidamente actualizado". ■ Walter Duer.