Aclaración: Negocios Tecnológicos/ de la tecnología se refiere a las empresas que trabajan con tecnología, empresas IT, ya sea hardware, software o servicios. Busque la traducción que lo hiciera lo más natural y fácil de leer posible ya sé que usa mucho en el texto.

7 *Hábitos de líderes Tecnológicos Altamente Efectivos (Resumen)*

Este artículo analiza siete hábitos que líderes tecnológicos practican en su día a día. El artículo describe los cambios que definen el liderazgo en IT, desafíos, así como las habilidades específicas de liderazgo necesarias, para cumplir los siempre cambiantes desafíos.

Entonces, ¿Cuál es el trabajo de los líderes de negocios de la tecnología? Entre otras cosas, deben construir escenarios de negocio; realizar un seguimiento de la tecnología que importa a las empresas; identificar riesgos y oportunidades de negocio, organizar de forma adaptativa; administrar la infraestructura de manera rentable; comunicarse
bien y con frecuencia, y mercadear (marketing).

La construcción de escenarios de NEGOCIOS.

En la década de 1990, cuando era [el autor] director de tecnología de CIGNA, nos unimos a IBM para desarrollar un conjunto de escenarios de negocio que describieran el estado de los servicios aseguradores y financieros a principios del siglo 21.

Mi grupo de CIGNA era el grupo de Tecnología, que era el responsable de establecer estándares de tecnología, definir las arquitecturas informáticas y de comunicaciones generales, mantenimiento de la seguridad, y la gestión del presupuesto de R&D (Research and Development – Desarrollo e investigación).

Con el fin de aumentar credibilidad con las líneas de negocio CIGNA, suspendimos toda la charla sobre tecnología y en cambio nos centramos en los negocios emergentes y en modelos y procesos actuales.



Figura 1. Capas de la tecnología operacional y estratégica.

No hace falta decir que a mediados de la década de 1990 esto desarmó a los ejecutivos de negocios, ya que su imagen de "Sistemas" era que estábamos siempre llegando tarde, siempre éramos costosos, no éramos plenamente competentes, y muy a menudo, incluso un poco arrogantes. Consciente de esto, hemos utilizado los escenarios de negocio como un caballo de Troya. Funcionó bien. ¿Por qué? Debido a que todo el esfuerzo fue en los negocios, no en la tecnología.

Hábito 1: Los líderes de negocios de la tecnología se centran en modelos de negocio y procesos antes de concentrarse en infraestructura tecnológica o aplicaciones.

Lo que realmente significa/hacen “buenos escenarios” es estudiar/perfilar mercados y transacciones rentables. También identifican restricciones. Son lo que influyen en la dirección que se deben tomar las decisiones estratégicas. Los líderes de negocio de la tecnología altamente eficaces desarrollan, empaquetan y venden escenarios de negocio. Ellos trabajan con la empresa para perfilar de que manera y como serás los modelos de negocio y procesos.

¿Quiere esto decir que los modelos y procesos de negocio deben ser desarrollados de forma independiente de oportunidades con asistencia tecnológica? No, pero deben guiar el proceso. Habrá momentos en que los nuevos modelos de negocio serán difíciles o imposibles de imaginar sin tener conocimientos tecnológicos. Dado que líderes de los negocios de la tecnología entienden la tecnología en sí, están bien posicionados como para explotar el negocio. Varios analistas han documentado esta tendencia.

Siguiendo a la tecnología que importa

Líderes tecnológicos hacen hincapié en la diferencia entre la tecnología operacional y la tecnología estratégica como se sugiere en la figura 1, la cual

identifica cinco niveles del negocio tecnológico. Estos niveles ayudan a entender como expertos en la administración ven a la tecnología y adonde se encuentran las oportunidades y los desafíos del liderazgo. Todo lo debajo de la line es una comodidad. Pero la ventaja competitiva todavía es posible gracias a las correctas inversiones tecnológicas estratégicas mencionadas sobre la línea.

Las inversiones tecnológicas estratégicas son aquellas que hablan directo al consumidor, la porción del mercado, la competencia, y las colaboraciones(entre empresas). CRM (administración basada en la relación con los clientes) cuando se practica correctamente, obvio, es estratégica, así como lo son las inversiones en los negocios de inteligencia y analíticos, distribución, precios y personalización de productos/servicio. Los líderes explotan la distinción operacional/estratégica; también realizan un seguimiento de las tendencias tecnológicas, especialmente las tecnologías que realmente importan al negocio, esas son aquellas **tecnologías que pueden impactar el negocio**, no "conceptos" ni "prototipos" de tecnología. Ejemplos? La Web Semántica- la internet inteligente- es un concepto tremendamente interesante, pero falta recorrer un largo camino para llegar a su implementación. Sincronización en tiempo real y computación en tiempo real son también conceptos fascinantes, nuevamente, estamos a muchos años hasta que haya una masiva implementación.

Los clústeres son tecnologías probadas con un gran soporte de muchos desarrolladores y distribuidores; son también asistidos por infraestructuras R&D muy bien financiadas.

Los lideres deberían seguir los conceptos más interesantes y resistirse a las tentaciones de adentrarse en las tecnologías de moda que aún están en etapas tempranas de desarrollo: lo último que un ejecutivo de negocios quiere escuchar es lo cuan bueno es una tecnología o lo cuan bueno va a ser en, digamos, cinco años.

Habito #2: Lideres de negocios de la tecnología realizan un seguimiento de la tecnología que importa, enfocándose en las diferencias entre tecnología operacional y estratégica y en el abismo entre conceptos tecnológicos, prototipos y los conglomerados tecnológicos de buena fe.

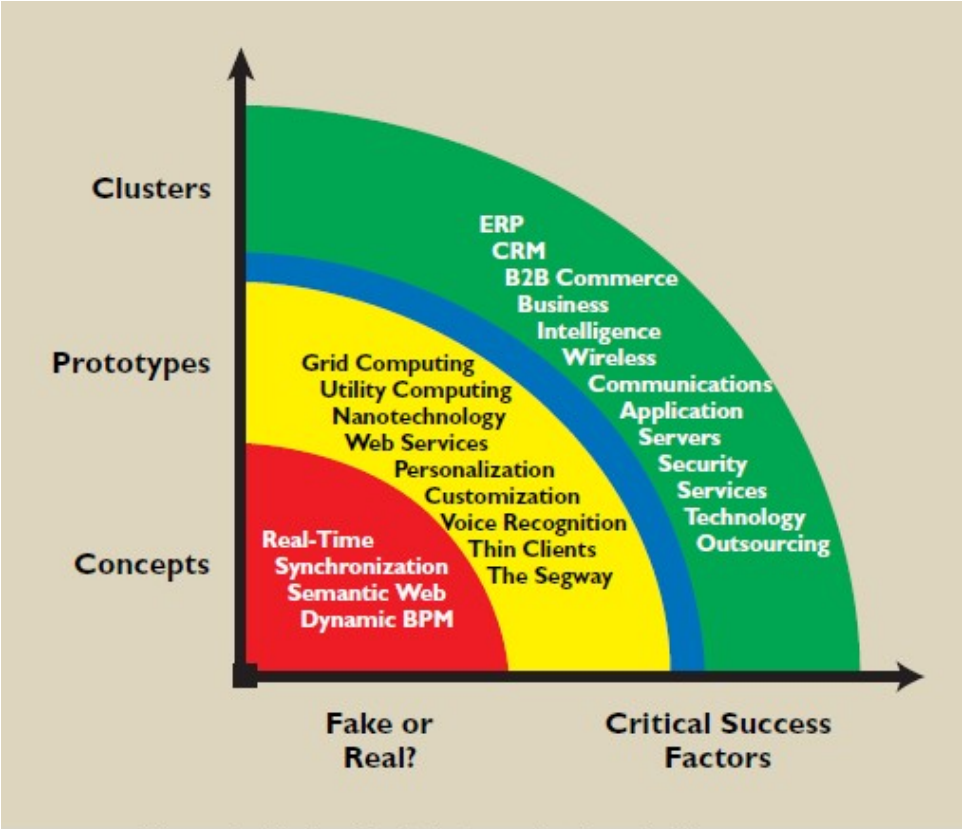


Figura 2. Distinción de la tecnología y el abismo que los líderes siguen.

Identificando lo bueno y lo malo del negocio

Los líderes de los negocios de la tecnología deben hablar el idioma del negocio. Deben enfocarse en los problemas que los managers y ejecutivos de negocio tienen. Los realmente buenos mantienen una lista de los problemas más difíciles- los puntos de dolor más agudos.

Habito #3: Lideres de los negocios tecnológicos identifican y priorizan los problemas y los acercamientos a la solución de éstos- de la misma manera en que se acercan a la creación del negocio placentero.

Los problemas del negocio se manifiestan de diferentes formas. A veces se dan en el control de costos, como en el control de empleados o en los gastos generales. Disminuir éstos problemas viene de la mando de un modelo de negocio mejorado para respuesta y control, como una administración efectiva y mejorada, productividad de los empleados, y relaciones simplificadas. El placer del negocio se da con la generación de ingresos, up-selling y cross-selling (son técnicas del mercado en la cual el vendedor induce al cliente a comprar productos más caros, o productos y servicios complementarios), crecimiento orgánico, el aumento de las adquisiciones y por supuesto, el aumento de las ganancias.

Todo el ejercicio del problema/solución se enfoca en el éxito del negocio. También se enfoca en lo que los profesionales de los negocios individuales consideran personalmente emocionante y recompensante. Los líderes entienden lo que convierte a las personas en héroes, lo que valora la compañía. La Figura 3 muestra los tres caminos para pasar de la alineación a

la asociación. Los líderes tecnológicos efectivos aprecian el placer y los problemas del negocio, se hacen más que creíbles, y definen los valores del negocio gracias a la estrategia. Los líderes tecnológicos influyentes dan forma tanto a las operaciones como a la estrategia. Si crean las operaciones correctas, pueden pasar la mayor parte del tiempo con sus socios pensando acerca de las ventajas competitivas, generación de ingresos, y la rentabilidad.

Organizar la adaptación (organización adaptativa)
Muchas compañías son descentralizadas hoy en día, aunque el número de las que se están re centralizando está aumentando. La esencia del baile de la centralización/descentralización gira entorno de los valores de los servicios compartidos. Pero también se trata de la disciplina y gobernabilidad.

Habito #4: Lideres de negocios tecnológicos optimizan el valor de los servicios compartidos en las compañías tanto centralizadas como descentralizadas, y organizan en torno a las diferencias entre las tecnologías operacionales y estratégicas.

Los líderes tecnológicos también resaltan la gobernabilidad sobre y por debajo de la línea estratégica y operacional. La distinción sobre la línea/ por debajo de la Figura 1 es importante para la organización optima. Pero el factor clave es la gobernabilidad. Si una organización tiene una gobierno ambiguo sus oportunidades de ser efectiva son prácticamente nulas. La clave para avanzar es definir una organización del negocio tecnológico pensando que es una sola y no dos organizaciones diferentes. La infraestructura por debajo de la línea debería ser administrada de manera transparente. Esto no quiere decir que no sea importante (el argumento opuesto se discutirá mas adelante), quiere decir que es relativamente menos importante comparado con proyectos, programas e impactos sobre la línea. (Esto es una muestra de que los argumentos que dicen que la Tecnología de la Información es una mercancía es cierta hasta cierto punto). El liderazgo organizacional se enfoca primero en la gobernabilidad de los recursos tecnológicos del negocio, inversiones, responsabilidades, principios, y prioridades. El valor de la tecnología en el negocio debería ser una filosofía de gobernabilidad primaria. La infraestructura y el soporte por debajo de la línea debería ser compartida por toda la organización mas allá de que la estructura de dicha organización sea centralizada o descentralizada. Las aplicaciones por sobre la línea deberían ser identificadas por el negocio más allá de la estructura. La arquitectura de la empresa debería ser un a unión entre las líneas del negocio y los proveedores del soporte de la infraestructura. Reportar relaciones siempre es complicado, especialmente en organizaciones descentralizadas. La clave es organizar entorno a las cinco capas del negocio tecnológico (ver Figura 1) que comparten las autoridades que toman decisiones a través de la gobernabilidad explicita. La flexibilidad es esencial, desde que las relaciones de los negocios tecnológicos es fluida y continua y no se define entorno de un numero discreto de reglas.
Reportar relaciones debería darse estar directamente relacionado con los procesos de negocio. CIOs y CTOs deberian reportarse al CEO o el COO, no el CFO, el cual tiene como incentivo reducir costos (comúnmente). CIOs y CTOs

deberian organizar su organización entorno a las cinco capas, pero también deberian asegurarse de que se organizan teniendo en cuenta el hardware, software y los procesos.

Administrar la Infraestructura

Los lideres se aseguran que la computación y la infraestructura de las comunicaciones es segura, confiable, accesible y efectiva respecto al costo. Los lideres entienden que hay maneras alternativas de adquirir, implantar y hacer un soporte computacional y de las infraestructuras comunicacionales. Optimizan las alternativas las cuales hacen referencia al núcleo de la competencia de su organización, cultura y la estrategia organizacional evolutiva.

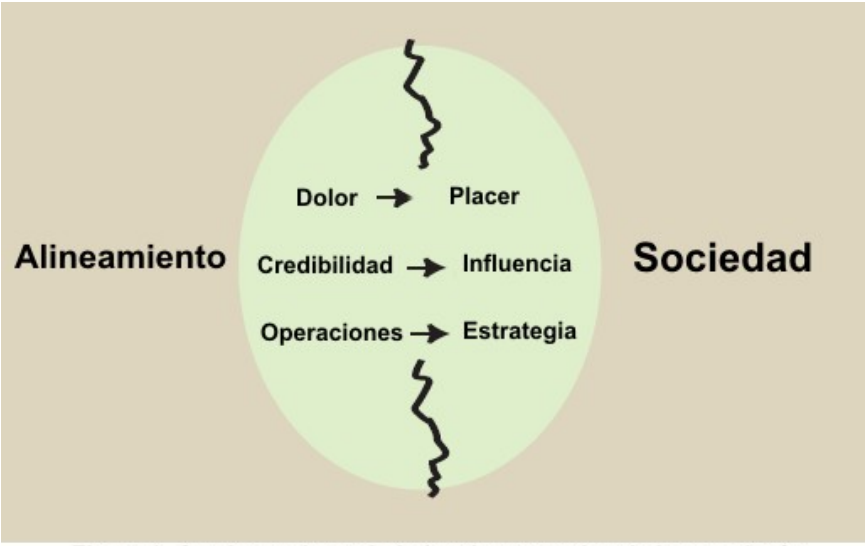


Figura 3. Caminos a la sociedad en los negocios de la tecnología.

Dada la cantidad de subcontratación de infraestructura, los lideres pueden escribir solicitudes de propuesta (RFPs en el texto, Request for proposal) para los procesos y la infraestructura tecnológica, también como un Acuerdo de Nivel de Servicio efectivo (SLA en el texto, Service Level Agreement).

Habito #5: Lideres de negocios tecnológicos administran la infraestructura computacional y de comunicaciones de manera profesional y efectiva ante los costos negociando Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA en ingles) y a través de las mejores prácticas de medición.

Otra capacidad es la medición. Que tan bien está funcionando la infraestructura? Que t dice la información comparativa de la industria (benchmarking data)? Los lideres son conscientes de lo que está pasando en la industria y en sus alrededores, especialmente con las tendencias adquisitivas. Cuando la subcontratación tiene sentido, los lideres administran el análisis de SWOT (fuerzas/ debilidades/oportunidades/amenazas o en ingles strengths/weaknesses/opportunities/threats): Los lideres dirigen todos los procesos de adquisición de tecnología (luego de que en conjunto se toman las decisiones de lo que adquirir).

COMUNICAR

Los lideres entienden que la esencia de la comunicación (y su prima, la influencia) son hechos “blandos y “duros” y también las habilidades “duras” y “blandas” de la comunicación. Son tus lideres tecnológicos buenos

comunicadores? Entiende la gente lo que ellos dicen y lo que quieren decir? La comunicación es un proceso continuo. Cuando las cosas son relativamente tranquilas, los lideres aun necesitan comunicar lo que están haciendo, el estado de sus proyectos y sus estrategias. Cuando las cosas están mal, ellos pueden entablar una relación profunda y continua con sus socios y stakeholders para resolver los problemas en conjunto; y cuando las cosas marchan bien, los lideres pueden sacar lo mejor de la situación para asegurarse que cada uno entienda lo que significa la victoria y se sienta parte de la misma.

Habito 6- Los lideres de negocios tecnológicos se comunican frecuentemente y de manera previsible; comunican buenas y malas noticias en lo que respecta al negocio y provee una clara visión sobre iniciativas tecnológicas a través de herramientas como el “Dashboard”.

La mayor parte de la comunicación es rutinaria, es decir, como está funcionando la infraestructura, los costos tecnológicos, el costo total de propiedad de la tecnología (TCO en ingles), y el retorno de la inversión de los proyectos de los negocios tecnológicos, y el retorno de la inversión en proyectos y programas de los negocios tecnológicos. Sin importar que tan mundano pueda ser, una mirada en detalle de la disponibilidad, vulnerabilidad y efectividad de la infraestructura tecnológica y de las aplicaciones estratégicas claves es necesario- tan necesario como los reportes de ventas mensuales.
Proyecto/programa/portfolio Los "Desbordas" son los preferidos por los managers: a todos les agradan los reportes de lectura fácil sobre los estados de proyectos claves y los demás programas. Es también una buena idea implementar una especie de "tarjeta de resultados" (scorecard) que comunique el impacto en general que está teniendo el negocio tecnológico en la compañía.

Mercado

Los líderes piensan en quien crea, distribuye, y mantiene el mensaje tecnológico dentro y fuera de la compañía. Los líderes actúan con sensatez frente a la necesidad de promocionar interna y externamente los logros y estrategias de su negocio tecnológico.
Dicho esto, cuáles son los elementos de una buena estrategia para el marketing de tecnologías? Primero, se debe considerar que está siendo vendido. Obviamente se trata de hardware, software y servicios, pero también hay una imagen, percepciones y estrategias. Cuando todo marcha bien, todo el mundo piensa que las personas encargadas de la tecnología son muy buenas; eso funciona razonablemente bien y por un buen precio. Si el hardware y el software funcionan bien, pero la imagen es mala, la tecnología es percibida como un fracaso, así como un hardware y software malos, pero con una buena percepción, comprará algo de tiempo.

Hábito 7- Los líderes de negocios tecnológicos promocionan activamente sus roles en la compañía, así como la contribución de la tecnología al negocio mediante una variedad de herramientas y técnicas.

Las "*Public companies"* (empresas que tienen permitido vender, bonos, acciones etc. al público en general. No confundir con compañías públicas) tiene

un desafío único. Cada vez más la tecnología es incluida como una variable en los modelos de valuación de las compañías. Los analistas que cubren los stocks de las "*public companies"* deben tomar en cuenta la infraestructura tecnológica, las aplicaciones y las mejores prácticas para determinar la madurez de las adquisiciones tecnológicas, el desarrollo (deployment),y las estrategias de soporte de la compañía. Los CIOs y CTOs que son en buena fe ("bona fide") los líderes de los negocios tecnológicos hablan con los analistas, responden sus preguntas o intentan moldear su entendimiento sobre el rol que juega la tecnología en el negocio.

Cuál es la marca de tu organización tecnológica? Si fueras un equipo de deportes profesional, cuál sería un buen nombre para tu organización tecnológica? Sería los Innovadores? The Terminators?

Visto de otro modo, si le preguntaras a los analistas que se encargan de tu stock que asocien en una palabra tecnología y tu compañía, qué palabra crees que usarían? Disciplina? Estrategia? Débil? Y en cuanto a materiales complementarios? Tiene tu organización tecnológica su propia página web? Sus propios folletos? Estudios de casos? White papers? (Se usan en los negocios como una herramienta de marketing para comunicar los beneficios de un producto o tecnología) Referenceable accounts? (clientes que están satisfechos con el servicio) Hay información sobre la competencia?

Cuando hablamos de tecnología, hay un camino a seguir?

Un mensaje consistente referido al papel que juega la tecnología en la compañía, como está organizada esta tecnología, que es lo más importante, los principales proyectos, y la contribución de la tecnología para lograr un crecimiento lucrativo, entre otros mensajes claves son necesarios para manejar la tecnología como un negocio.

Muy importante, hay recursos dedicados al marketing de tecnologías? No puedo enfatizar lo suficiente el valor del marketing tanto interno como externo de tecnologías. La historia tecnológica de tu compañía, asumiendo que es buena, debe ser empaquetada y vendida respetando ciertas bases. Una pequeña inversión se verá traducida en ganancias substanciales. Los líderes de los negocios tecnológicos entienden todo esto.

Que sigue?

Los líderes nacen o se hacen? Los siete hábitos provistos aquí deben proveer suficientes pistas para encontrar la respuesta. Muchas características del liderazgo son, por supuesto, inherentes a personalidades específicas, pero otras pueden ser aprendidas con el tiempo y con el coaching adecuado.

Sin lugar a dudas, la naturaleza del liderazgo de negocios tecnológicos está cambiando. Este artículo trata de perfilar las tendencias y los requisitos de liderazgo que serán premiados a comienzos del siglo 21. Es esto una llamada de atención? Hasta cierto punto lo es, pero es también un marco para pensar sobre el liderazgo en el siglo 21 mientras ponemos cada vez mas distancia entre nosotros y los debates sobre los negocios tecnológicos de los 90's.