

Gartner®

La Agenda del CIO 2023

Cuatro acciones para que
tus inversiones en tecnología
generen dividendos digitales

Cuatro medidas que puedes tomar hoy para obtener más dividendos digitales mañana

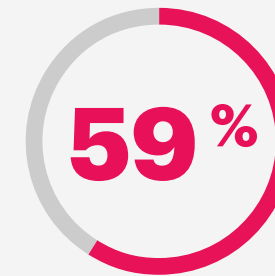
Según revela la investigación de Gartner, cuatro de cada cinco directores ejecutivos (CEO) están incrementando las inversiones en tecnología digital para contrarrestar las presiones económicas actuales, como la inflación, la escasez de talento y la escasez de suministro.

Los directores de sistemas de información (CIO) y otros ejecutivos de tecnología tienen la tarea de materializar la estrategia de digitalización de tecnología de la información. Aunque son muchas las iniciativas de digitalización en curso, son pocas aún las que están generando los dividendos digitales que el equipo directivo espera.

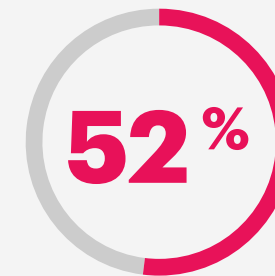
La Agenda del CIO y del ejecutivo de tecnología de Gartner para 2023 identifica cuatro acciones que los CIO pueden llevar a cabo para acelerar el impacto:

1. Identifica qué tipo de impacto financiero espera el CEO y prioriza aquellas iniciativas digitales que lo respalden (e interrumpe temporalmente o abandona las demás).
2. Crea una jerarquía de indicadores que resulte visual y te ayude a comunicar las interdependencias entre iniciativas relacionadas.
3. Aporta el talento esencial de tecnología de la información a la empresa, para catalizar un equipo fusionado que ayude a acelerar las iniciativas de digitalización priorizadas.
4. Contrata a talento procedente de fuentes poco convencionales para el avance de los proyectos internos menos prioritarios y con un impacto financiero indirecto.

Más de la mitad de las iniciativas de digitalización se quedan atrás con respecto a las expectativas del CEO/equipo de liderazgo



tardan demasiado en completarse



tardan demasiado en generar valor

Imperativo

Prioriza las iniciativas de digitalización

Cualquiera de las iniciativas mostradas aquí puede generar dividendos digitales, pero debes preguntarte:

- ¿Las iniciativas de digitalización de la empresa van a respaldar el tipo de impacto financiero que espera el CEO? (Las expectativas sobre el impacto podrían haber variado, como consecuencia de los cambios recientes en las condiciones económicas.)
- ¿Están generando dividendos estas iniciativas en el plazo de tiempo que esperaba el CEO? Cuanto más ajustada sea la economía de la empresa, más necesidad habrá de obtener beneficios rápidamente.

Objetivos de las inversiones digitales en los últimos dos años

Porcentaje de encuestados

Impacto máximo

Mejora de la experiencia de los clientes/
ciudadanos

45 %

Crecimiento de ingresos

27 %

Introducción de nuevos productos/
servicios

22 %

Impacto mínimo

Mejora de la excelencia operativa

53 %

Aumento de la productividad de los
empleados

25 %

Aumento de la rentabilidad

22 %

Mejora de la experiencia del empleado

14 %

0 %

50 %

100 %

n = respuestas de 2.200 CIO y ejecutivos de tecnología, excluidas las del tipo "no lo sabe"

P.: ¿Cómo describirías los objetivos de las inversiones en tecnología digital de tu empresa (o administración pública) de los últimos dos años?

Fuente: Encuesta a directores de sistemas de información (CIO) y ejecutivos de tecnología de Gartner de 2023

Acción

Busca aliados digitales en la empresa

Las iniciativas digitales suelen quedarse atrás debido a problemas de personal y organizativos, como el comportamiento en silos, las brechas de talento, la resistencia al cambio y la discrepancia en las prioridades.

Prioriza tus mejores iniciativas y aliados

¿Cómo?

Presta atención a las señales que te indiquen cuáles son las principales prioridades y preocupaciones de los directores ejecutivos y, a continuación, busca a un socio en la empresa que comparta tu compromiso por una iniciativa que apunte hacia una prioridad principal.

O BIEN

Busca a un ejecutivo de la empresa que posea las características adecuadas para ser un socio eficaz y, a continuación, trabajad conjuntamente para interpretar las señales e identificar las iniciativas acertadas que perseguir y los desafíos que superar.

Los CIO deben priorizar las iniciativas con fuertes señales ejecutivas o con un socio ideal



Fuente: Gartner

Imperativo

2 Crea una jerarquía visual de indicadores

Los indicadores son fundamentales para evaluar los progresos y medir los beneficios. Muchas personas lideran iniciativas que contribuyen al resultado esperado y cada una tiene su propia medida del éxito. Esto dificulta el reconocimiento financiero de los beneficios comerciales desde una perspectiva de empresa.

A modo de ejemplo, el Departamento de Tecnología de la Información puede definir unos indicadores operativos internos y tener dificultades para relacionar cómo afectan estos esfuerzos finalmente al rendimiento comercial.

El primer paso consiste en preguntar al CFO qué indicadores financieros deberían mejorarse con la digitalización, en qué proporción y en qué plazo de tiempo.

Los CIO deben poder demostrar las interdependencias entre las iniciativas digitales que, conjuntamente, van a repercutir en el rendimiento financiero de la empresa. Para ello, pueden preguntar, por ejemplo, cómo contribuyen las iniciativas operativas indirectas a las iniciativas directas que apuntan hacia indicadores de resultados comerciales basados en el mercado.

Pide a los directivos de la empresa que definan la mejora.

Pregunta: ¿Cuáles son los principales indicadores de progreso hacia el objetivo compartido?

Si el objetivo, por ejemplo, es mejorar los márgenes de beneficios a través de una experiencia superior de cliente/integrante, deberías preguntar al director de marketing (CMO) qué significa mejorar. ¿Significa...

incrementar el uso de servicios prestados por agencias?

aumentar las ventas?

migrar más interacciones presenciales hacia los canales digitales?

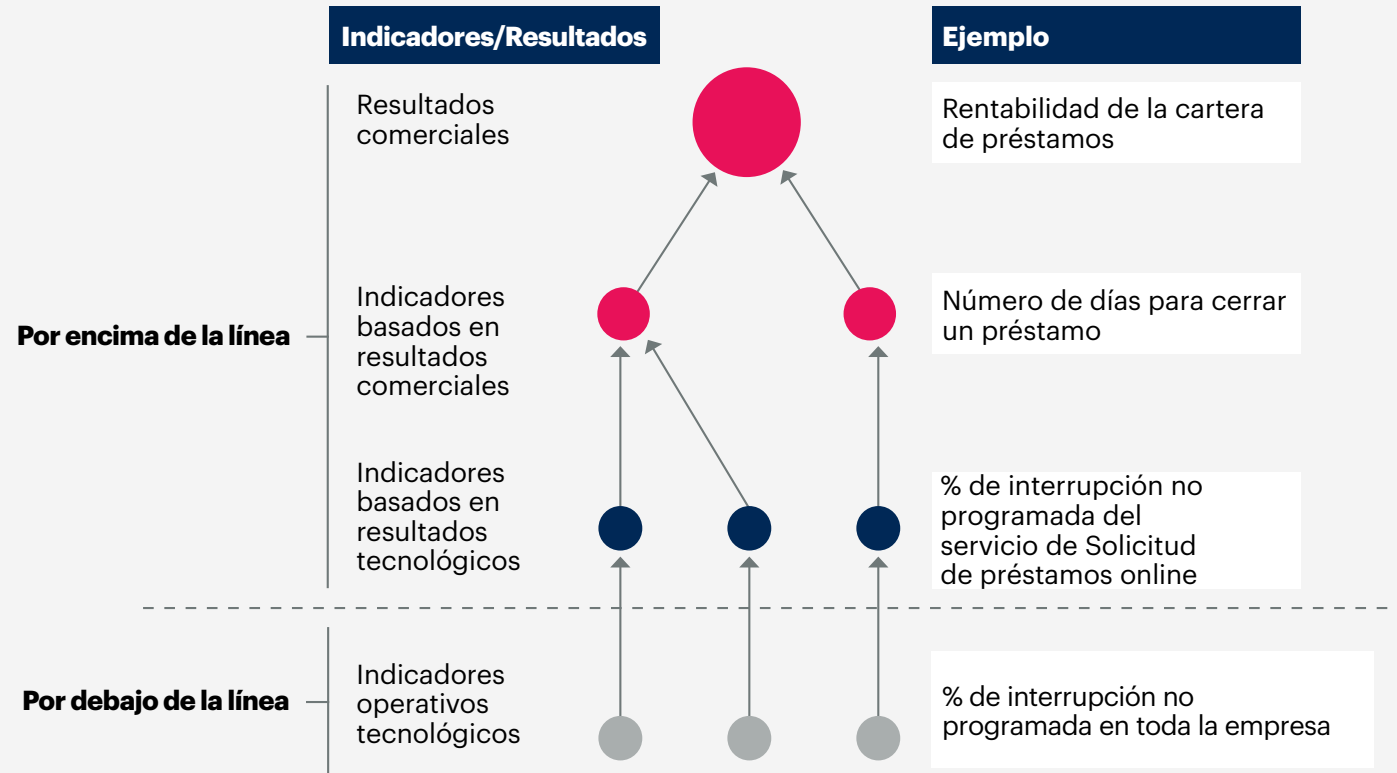
Acción

Organiza los indicadores en torno a los resultados deseados

La alineación descendente de los indicadores de resultados técnicos y comerciales muestra la contribución de todos los participantes y las iniciativas al rendimiento en los objetivos compartidos de la empresa. Los indicadores de niveles inferiores son menos directos, pero se remontan de todas formas hasta el indicador del nivel más alto.

La jerarquía de las iniciativas genera en conjunto el dividendo digital deseado (en este caso aplicable a servicios bancarios).

Plantilla de jerarquía de indicadores con un ejemplo de servicios bancarios



Fuente: Gartner

Imperativo

Destina talento de TI a los equipos fusionados

Una vez identificada una iniciativa de digitalización de alto impacto, los CIO deberían destinar talento al directivo de la empresa que se centre en esa iniciativa.

Un equipo fusionado con visión comercial y eficaz es aquel que une a los especialistas en la materia, los tecnólogos empresariales y los expertos de TI en torno a los resultados comerciales deseados, y acelera, así, el tiempo de obtención de valor.

Los equipos fusionados eficaces suelen ser aquellos que:

- Apuestan por la entrega digital constante (distanciándose de la gestión de proyectos).
- Se centran en objetivos e indicadores de rendimiento que comparten riesgos y recompensas.
- Utilizan un enfoque de gestión matricial del talento digital clave (el CIO como responsable de la carrera profesional y el director comercial como gestor del desempeño).

Los equipos fusionados combinan destrezas de TI y de negocios, y comparten objetivos y responsabilidades



Fuente: Gartner

Acción

Cataliza el equipo fusionado para acelerar la digitalización

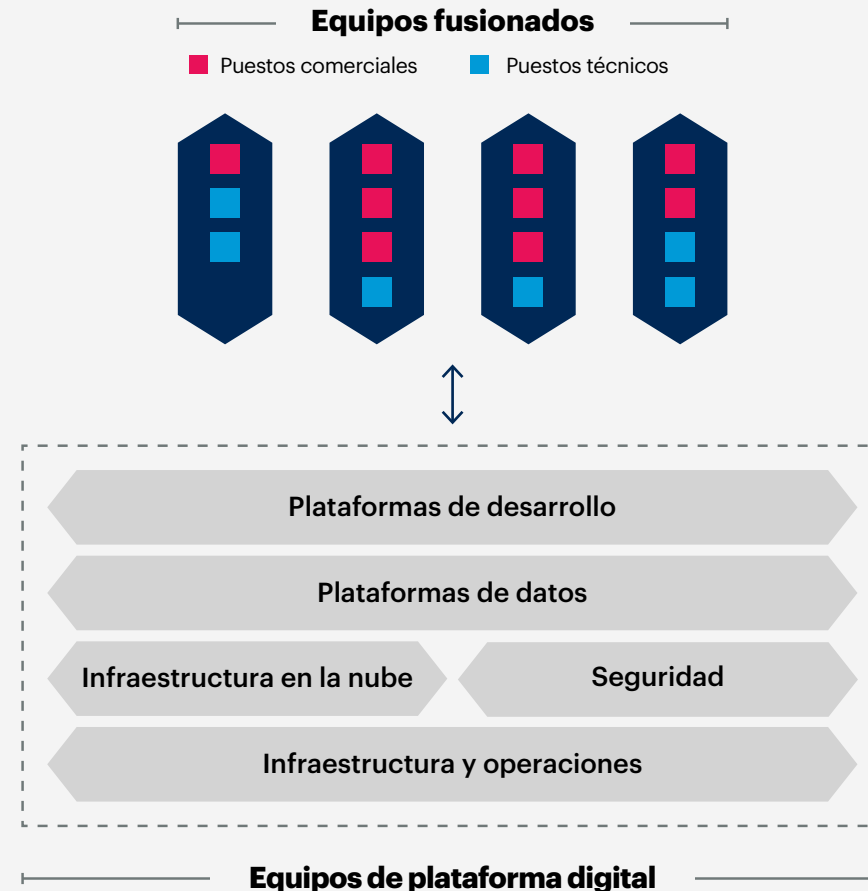
Los miembros de TI de un equipo fusionado con visión comercial actúan como los ojos y los oídos del CIO para comprender mejor las capacidades, los datos y las tecnologías que necesita la iniciativa empresarial.

El responsable de producto de la plataforma del CIO puede incorporar estos requisitos en las plataformas digitales que proporciona, para proveer a otros equipos fusionados y crear, así, un bucle de feedback autosostenible que catalice la acción.

Al destinar talento de TI al equipo fusionado con visión empresarial, también se abre el camino a la reciprocidad, por ejemplo, a integrar a expertos de las áreas de empresa en un equipo fusionado dirigido por TI. De esta forma:

- Se aporta perspectiva comercial a las iniciativas enfocadas internamente.
- Se dota de agudeza empresarial a los equipos de TI.
- Se instruye a la empresa sobre las barreras arquitectónicas y de seguridad que establece el Departamento de Tecnología de la Información para protegerla.

Modelo de colaboración entre equipos fusionados y de plataforma digital



Fuente: Gartner

Imperativo

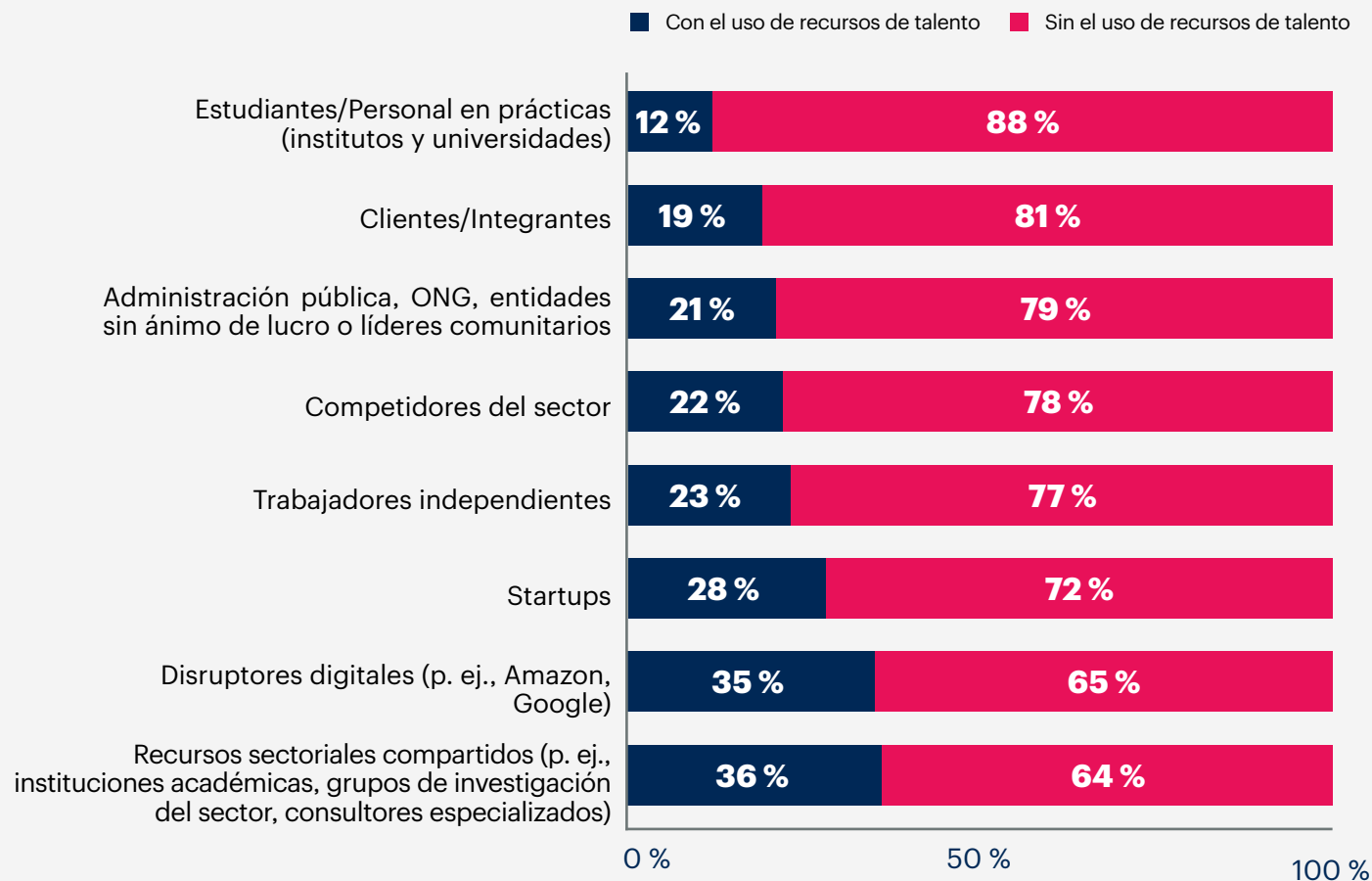
Encuentra más talento digital para las iniciativas del día a día

La competencia por el talento digital sigue siendo feroz, pese a la desaceleración económica. Mientras los equipos fusionados aceleran sus esfuerzos y comienzan a obtener valor, los CIO siguen necesitando talento digital para rendir en las iniciativas internas de menor prioridad.

Según nuestra investigación, habría muchas fuentes de talento sin explorar adecuadas para este tipo de trabajos. Solo unas pocas organizaciones, por ejemplo, sondean a los estudiantes o colaboran con sus competidores del sector para cubrir capacidades comerciales que, aunque no sean diferenciadoras, resultan necesarias. Muchas tampoco recurren a trabajadores independientes.

Uso de fuentes de talento poco convencionales para aportar capacidades tecnológicas

Porcentaje de encuestados



n = respuestas de 2.203 CIO y ejecutivos de tecnología
P.: ¿Qué personas u organizaciones externas de la lista siguiente proporcionan capacidad tecnológica? Fuente: Encuesta a directores de sistemas de información (CIO) y ejecutivos de tecnología de Gartner de 2023

Acción

Atrévete a recurrir a fuentes poco convencionales

A medida que los equipos fusionados empiezan a responder a las iniciativas de digitalización esenciales, los responsables de Tecnología de la Información pueden experimentar con fuentes de talento poco convencionales para avanzar en los compromisos digitales cotidianos.

El talento poco convencional requiere tiempo, supervisión y formación adicionales, así como una mentalidad colaborativa y de cooperación con la competencia.

Muchos de estos enfoques menos convencionales pueden conseguirse con muy poco o ningún costo (por ejemplo, los empleados en prácticas).

A cambio, los CIO pueden ofrecer experiencia, exposición, formación o un sueldo basado en el valor de lo aportado. Los CIO de organizaciones cuya mano de obra esté sindicada deberán implicar activamente a los líderes sindicales.

Los responsables de Tecnología de la Información también pueden crear nuevos perfiles de puestos de trabajo y colaborar con sus socios de RR. HH. en la identificación de políticas que hayan quedado obsoletas y pudieran limitar la contratación rápida y ágil de trabajadores independientes, entre otros, destinada a crear un entorno de trabajo neurodiverso.

Aportaciones del talento poco convencional



**Pensamiento
distintivo**



**Diversidad, igualdad
e inclusión**



**Canal para futuras
contrataciones**

El talento poco convencional no es necesariamente costoso

- Los trabajadores independientes pueden retribuirse con el ROI del trabajo temporal.
 - Las startups podrían estar dispuestas a desarrollar productos para la empresa a cambio de mantener la propiedad intelectual.
 - Otros profesionales del sector y entidades del sector público podrían querer compartir capacidades digitalizadas no diferenciadoras y configurables según las necesidades de la empresa.
-

La Agenda del CIO de Gartner

La Agenda del CIO de Gartner se basa en la encuesta a directores de sistemas de información (CIO) y ejecutivos de tecnología de Gartner de 2023. Los encuestados aptos son los ejecutivos de TI de más alto nivel en el conjunto de su organización o en una división de esta.

Encuestados:

2.387
CIO/ejecutivos
de tecnología

81
países



Todos los sectores
principales

Representan
322.000
millones de dólares de
gasto en TI

Información práctica y objetiva

Explora estos recursos y herramientas complementarios para ejecutivos de Tecnología de la Información:

Webinar



Cuatro pasos para acelerar los dividendos digitales

Reformula cómo crea valor tu departamento de tecnología.

[Ver ahora](#)

Herramienta



Gartner Digital Execution Scorecard™

Mide los progresos, prioriza iniciativas y convence a la alta dirección.

[Comenzar](#)

Herramienta



IT Score para el CIO

Análisis comparativo funcional de procesos y actividades clave.

[Descarga la herramienta](#)

Centro de recursos



Conocimientos y herramientas para el CIO

Mejora el rendimiento en tus principales prioridades estratégicas.

[Más información](#)

¿Ya eres cliente?
Accede a aún más recursos en el portal de clientes. [Iniciar sesión](#)

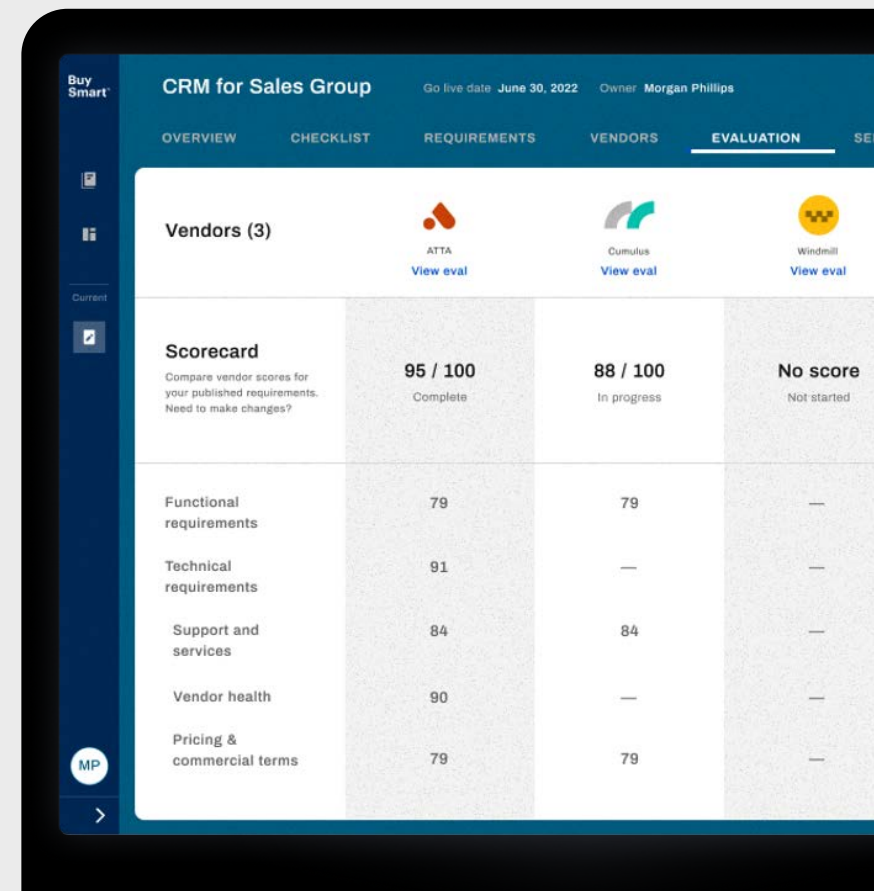
Gartner BuySmart™

Gestiona con confianza el ciclo de vida de la tecnología

Simplifica el camino de tu equipo hacia mejores decisiones de adquisición de tecnología impulsadas por los expertos de Gartner y los análisis de otros profesionales del sector.

Qué obtendrás:

- Análisis objetivos de Gartner a tu disposición
- Evaluaciones de proveedores racionalizadas
- Un flujo de trabajo colaborativo, dentro de un proceso estructurado
- Confianza al seleccionar el proveedor idóneo



➔ **Más información**



Descubre



Evalúa



Selecciona



Optimiza

Conecta con nosotros

Obtén información práctica y objetiva para cumplir tus principales prioridades estratégicas. Nuestras herramientas y nuestra experiencia permiten tomar decisiones más rápidas e inteligentes y mejorar el rendimiento. Contacta con nosotros para hacerte cliente:

EE. UU.: 844.262.4298

Internacional: +44 (0) 03301 735 683

Hazte cliente

Obtén más información sobre Gartner para ejecutivos de Tecnología de la Información en

<https://www.gartner.mx/es/tecnologia-de-la-informacion>

Recibe las últimas novedades

