

ALINEAR LAS TAREAS DE LA TI CON LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO

El modelo Business Service Management favorece
la visibilidad, la alineación y las prioridades

Cada vez con más frecuencia, los CIOs se enfrentan a retos determinantes a la hora de planificar el trabajo de TI, por ejemplo, encontrar, retribuir y retener personal con la capacidad y preparación suficientes para soportar las necesidades del negocio y sus constantes fluctuaciones. Una vez localizado el personal, es necesario saber cómo implementarlo para que contribuya eficazmente al éxito del negocio.

Cuando un profesional de TI altamente cualificado, preparado y difícil de encontrar ha de gastar su tiempo en actividades de funcionamiento menores y sin relevancia, resolver problemas causados por errores humanos o reinventar soluciones para los problemas del sistema, no puede dedicarse a trabajar en proyectos vitales para el negocio. Igualdad problemática: cuando ese mismo profesional carece de una visión interna sobre la estrategia del negocio para aumentar la innovación y los ingresos, no puede establecer prioridades a la hora de realizar la provisión del servicio. Algo que puede tener graves repercusiones sobre la capacidad del negocio para conservar clientes y aumentar los ingresos.

Debe tenerse en cuenta también que el salario medio de los profesionales de TI a nivel mundial era de poco más de 29 dólares por hora a finales de septiembre de 2008, según datos del índice Yoh de salarios de tecnología. Integrados en esa media hay una gran variedad de cifras dispares. Por ejemplo, un gestor de proyectos de TI en China gana unos 33.000 dólares anuales (aproximadamente, 15,80 dólares por hora), lo que representa un incremento regular desde el año 2000, con un total acumulado del 25%. En Brasil, un trabajador en un puesto similar gana 37.000 dólares, unos 17,70 dólares la hora. En Estados Unidos, la cifra es de 89.500 dólares al año o lo que es lo mismo 43 dólares por hora.

Cada vez más, las organizaciones de TI se están orientando hacia la gestión del servicio de negocio (BSM) para destacar sus recursos laborales de forma que su personal se ocupe de resolver problemas más acordes con lo que demandan los líderes del

negocio. BSM resuelve directamente el dilema laboral de la TI asignando al trabajo la prioridad que requieren las necesidades del negocio, de tal modo que lo primero en recibir atención sea lo que ofrece un resultado inferior al previsto. BSM también favorece

la automatización de los servicios rutinarios, como las actualizaciones de configuración masivas. Esta medida permite reducir el riesgo de errores que pueden originar cortes en el suministro de red, entre otros muchos problemas, activa la respuestas del workflow, orientadas en políticas, que pueden acortar el tiempo medio de recuperación (MTTR) y deja al personal libre para que pueda centrarse en proyectos estratégicos capaces de alinear los objetivos de TI con los del negocio. Dado que BSM aporta el concepto de disciplina de procesos, permite a las organizaciones resolver

sus problemas de forma coherente, generar herramientas eficaces y solucionar contratiempos previsibles.

De forma crítica, BSM sitúa el trabajo de TI en el contexto apropiado para cada organización. Con demasiada frecuencia, los ejecutivos de TI no pueden encontrar fácil y rápidamente las respuestas a las preguntas que plantea un negocio, por ejemplo, cómo se asigna el trabajo de TI en función de las principales necesidades de la empresa. La información no se guarda en un único lugar y, en el mejor de los casos, conduce a una visión confusa sobre la implementación del trabajo y el gasto que implica. Las organizaciones que suscriben un enfoque BSM consiguen la visibilidad necesaria para consolidar la información y el coste del servicio de TI en una ubicación, además de registrar la información sobre sus proyectos y servicios de TI en un solo sistema.

Una especie de director de



Acerca de CEO2CIO: Este programa de liderazgo de opinión analiza la investigación cuantitativa y prueba los resultados mediante entrevistas cualitativas con ejecutivos reales del campo de la tecnología. La perspectiva resultante del ejecutivo se disemina a continuación a través de activos multimedia de CXO. Para aprender más sobre este programa, póngase en contacto con mavery@cxo.com.

instalaciones para cuidados médicos y rehabilitación a corto plazo que valora el potencial de BSM para proporcionar tanta visibilidad como sea necesaria sobre el coste laboral de la TI. “Es un vehículo para explicar mejor lo que está ocurriendo y un medio de hacerlo de forma que el negocio lo entienda”, afirma Brian Woolard. “Nos ofrece la oportunidad de explicarlo en detalle y crear sinergias”.

Creación de alineaciones

En la actualidad, el coste de las tareas de TI supone un tercio de su presupuesto, según una nueva encuesta mundial “Alineación de las tareas de TI con las necesidades del negocio”, realizada por IDG Research. Puede parecer una representación ligeramente baja. Por ejemplo, el Grupo Gartner, sostiene que el 37 por ciento del presupuesto medio de TI está dedicado a personal, y algunos expertos cifran este coste en casi la mitad de los presupuestos generales de TI. Todo esto depende por lo que se entienda por coste de las tareas de TI. Por ejemplo, los gastos no siempre incluyen los costes del personal subcontratado. “En el coste de las tareas de TI no incluimos el personal subcontratado ni los trabajadores con contrato de TI”, indica el VP y CIO ejecutivo de uno de los proveedores de servicios médicos más grandes del país. “Es personal con contrato de servicios y está englobado en el presupuesto de TI”.

Cualquier porcentaje del coste de TI cuenta realmente, la pregunta importante es si ese trabajo se hace de manera inteligente, con más eficacia y sin perder de vista los objetivos clave del negocio.

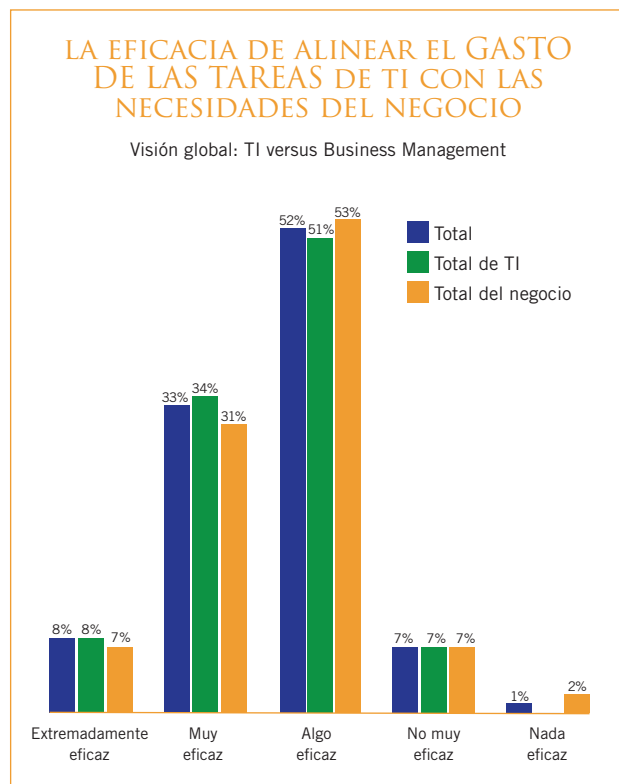
La respuesta: tal vez no. Unas tres cuartas partes de los encuestados por IDG (77 por ciento) consideran que optimizar el uso de las tareas de TI debe ser una prioridad crítica entre el próximo año y los tres siguientes. Ésto está siendo un problema para la rama financiera y de leasing de una gran empresa de telecomunicaciones. “Con el transcurso de los años, hemos tenido situaciones en las que los proyectos se cancelaban sólo porque no disponíamos internamente del personal cualificado apropiado”, ha comentado su director de operaciones. “Ésto es algo que afecta al negocio porque cuando alguien de dentro tiene una idea brillante, desea verla hecha realidad. Y es frustrante ver que las cosas se cancelan o se dejan en espera, y por lo tanto cuesta mucho más llegar al mercado con productos o servicios o maneras de ayudar a nuestros clientes”. En algunos casos, esto ha hecho que el grupo trate de asumir algunas de las responsabilidades propias de la TI. “Estamos tratando de ser creativos y encontrar vías que no supongan el uso de la TI porque, en muchos casos, no pueden ofrecernos el servicio que permita a nuestro negocio cumplir con sus objetivos”.

El 42 por ciento de los encuestados respondió que el coste de las operaciones de TI – que por lo general no suelen estar asociadas con ayudar al negocio a generar crecimiento o nuevos

ingresos – está creciendo rápidamente. Un 8 por ciento adicional de encuestados (sobre un total del 50 por ciento) contempla el coste del desarrollo de aplicaciones de TI como el que crece más rápido. Parece desproporcionado para la estrategia del negocio que los costes por mantenimiento crezcan tan rápido como los que se dedican a desarrollar una aplicación, sobre todo, si tenemos en cuenta que los últimos están vinculados con el crecimiento e ingresos, lo que no suele ocurrir con los primeros. Algunos líderes del área de negocios se quejan de que la TI no sea siempre lo bastante buena como para gestionar mejor los costes de mantenimiento. “La TI no está haciendo un buen trabajo en el control de los sistemas redundantes”, dice un VP de servicios financieros y de negocios de una empresa de fabricación. “Con mucha más frecuencia, suele ser el negocio el que se ocupa de ello. Por ejemplo, todavía tenemos merodeando un AS /400 al que se debería haber despachado hace más de un año. ¿Por qué lo seguimos manteniendo cuando ya le hemos quitado todas las aplicaciones? Creo que se debería haber encontrado alguna forma de eliminarlo”.

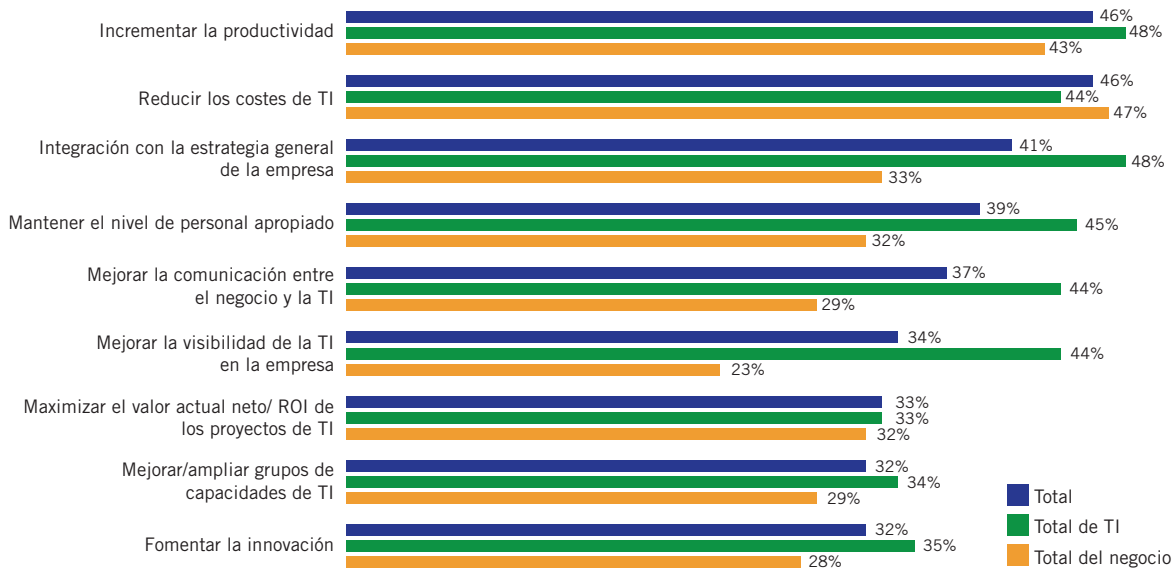
Alineación y eficacia, elementos clave para los proyectos de TI

La alineación de las tareas de TI y la eficacia están íntimamente relacionadas entre sí y ambas forman la base hacia la mejora de las métricas asociadas con la cantidad de infraestructura gestionada



VENTAJAS DE ALINEAR EL GASTO DE LAS TAREAS DE TI CON LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO

Visión general: TI versus Business Management



por cada miembro del personal y permite a los recursos dedicarse a proyectos asociados con los ingresos más altos. Incluso aunque la TI se enfrente de lleno o reduzca los presupuestos de año en año, los accionistas del negocio tendrán muchas demandas que satisfacer. Esto convierte a BSM en una vía clave para que las organizaciones de TI puedan acompasar ritmo y demandas cuando los presupuestos no pueden soportar la incorporación de más recursos laborales internos.

Entre las organizaciones que buscan alinear los gastos de las tareas de TI con las necesidades del negocio, encontramos:

- i. Adopción de las mejores prácticas del modelo ITIL (IT Infrastructure Library, Biblioteca de infraestructura de tecnología de información)
- ii. Automatización de procesos repetibles
- iii. Uso de procesos de gestión de proyectos o carteras

Las soluciones BSM pueden ayudar a las organizaciones a implementar el modelo de trabajo con las mejores prácticas probadas de ITIL, lo que ayudará a dirigir la terminología del negocio hacia la terminología de TI para construir un idioma común entre las dos partes. La adopción de algunos conceptos de ITIL, aunque no del modelo completo, ha supuesto un éxito para el VP y CIO ejecutivo del gran proveedor de servicios médicos. “Hemos incrementado considerablemente el valor de nuestro negocio gracias a la solución de problemas en la primera llamada”, y cifra la cantidad de un 40 a un 70 por ciento. “Nuestra

satisfacción está aumentando en un 97 por ciento. Así pues, podemos tener un impacto mucho mayor en nuestro servicio si utilizamos conceptos de ITIL que permitan a nuestra TI ser más productiva y con más tiempo para ocuparse de asuntos que requieran un análisis objetivo en lugar de dedicarse a análisis rutinarios fijos y subjetivos.

Sólo más de la mitad de los encuestados respondió que la automatización desempeña un papel fundamental o muy importante en el propósito de mejorar la alineación del gasto de las tareas de TI con las necesidades del negocio. “Cuanto más podamos automatizar, más podremos utilizar la fuerza de la TI para ayudarnos a resolver las complejidades existentes en el negocio y que siguen sin ser resueltas”, ha manifestado el VP y CIO ejecutivo del proveedor de servicios médicos. “Si podemos automatizar las tareas rutinarias podremos utilizar nuestro personal de TI para que nos ayude a resolver los problemas que nos plantea nuestro negocio, en lugar de resolver sólo los problemas de la TI”. Cuando se elimina la ecuación humana del proceso diario, como la instalación de sistemas operativos, parches, aplicaciones y otras cosas por el estilo, no sólo liberamos tiempo del personal sino que avanzamos en eficacia bajo la forma de más ingresos predecibles. Finalmente, esto influye también en el modo en que se implementa el trabajo de TI, debido a las impredecibles – y no deseadas — repercusiones de una intervención humana sobre la demanda por resolver.

Casi el 40 por ciento de los encuestados respondió que un proceso de gestión de cartera formalizado que hiciera coincidir la oferta con la demanda de TI es una estrategia que ya utilizan para alinear el gasto de las tareas de TI con las necesidades del negocio. A medida que la Universidad Estatal de Georgia avanza en sus planes para garantizar que la TI y sus clientes estén de acuerdo en cuanto a los objetivos del negocio y que la TI cuenta con los recursos de personal para cumplirlos, “las herramientas son el sistema de presupuestos, el examen minucioso de lo que son los servicios, la elaboración del catálogo de servicios y el conocimiento de todos los costes asociados con los mismos, y la creación posterior del sistema de gestión de cartera que permite a la empresa decidir en función de los costes totales y no del precio por tiempo”, dice Bill Paraska, Director de infraestructura de tecnología de GSU. “De esta forma es posible decidir si se desea continuar con un proyecto de TI o no”.

Cambio hacia BSM

Muchas empresas a nivel mundial ven el potencial de BSM para mejorar la oferta de servicios de TI de diversas formas; el máximo número de respuestas (52 por ciento) lo contempla como una forma de proporcionar un grado de visibilidad mejor sobre el modo en que se asigna el dinero a la TI. No obstante, casi la mitad de las respuestas totales lo considera como un nuevo impulso para el proceso de documentación/asignación de mapas del negocio, la identificación de procesos candidatos para la automatización y mucho más.

Las organizaciones que más confían en que BSM puede ayudarles a mejorar la prestación de sus servicios de TI suelen estar fuera de los Estados Unidos. “El trazado de los objetivos de negocio reales, cómo se asignan a nuestro paquete de aplicaciones y cómo se aplican a nuestro centro de datos es en realidad lo que la gestión del servicio de negocio nos ofrece”, comenta el Director de estrategia y servicios de TI de una empresa con sede en el Reino Unido. “Nos ofrece una visión end-to-end sobre cómo funcionan las transacciones clave y cómo se asignan en los sistemas. Son las transacciones clave que nos interesan, las únicas que realmente generan ingresos, o dicho de otra manera, las que tienen menos pérdidas de ingresos si no prosperan”.

Otra empresa con sede en el Reino Unido y dedicada al sector minorista, mira incluso más lejos y considera el impacto potencial de BSM sobre la visibilidad en todas las tareas financieras como una forma de obtener un conocimiento más profundo sobre sus fuentes de ingresos. En palabras del Administrador de la empresa minorista, “Una vez que conocemos los recursos de TI, podemos aplicarlos a otros recursos de la compañía. “Si el servidor X se cae,

tenemos 300 personas sentadas ante la pantalla y dándole vueltas a los pulgares. Creo que va a ser importante para nosotros pero que no es algo que estemos usando en este momento”.

A medida que el interés crece, son más las empresas que querrán saber lo que deben hacer para emprender una estrategia BSM. Hay muchos elementos en los proyectos BSM — service support, service assurance, service automation y una base de datos de gestión de configuración federada (CMDB), por ejemplo. ¿Por dónde debería empezar una empresa?

La mejor respuesta consiste en empezar por lo que necesita el mayor grado de mejora. Por ejemplo, si una organización de TI ya ha desarrollado buenos procesos, su automatización para reducir los errores humanos y liberar al personal de TI podría ser un buen punto de partida. Por el contrario, si una organización de TI no dispone todavía de procesos sólidos carecería de sentido automatizarlos ya que no supondrían ninguna ventaja.

El enfoque debería estar orientado a lograr la maduración de los procesos para la gestión de incidentes o problemas, por ejemplo.

Algunas organizaciones pueden verse tentadas a aplazar las iniciativas de BSM, alegando que la economía no está en su mejor momento para asumir proyectos a gran escala. Sin embargo, ésta es justamente la conclusión equivocada. Por una razón, avanzar un paso hacia la implementación de BSM en etapas aleja a la empresa de convertirse en un proyecto monolítico. BSM está capacitada para mejorar el enfoque de toda la organización de TI y optimizar sus recursos. Éste es el objetivo que permite a los líderes de TI asegurar que cada dólar gastado en TI pasa a ser el esfuerzo más valioso del negocio.

Cuando las organizaciones consideran sus planes de adopción de BSM, se benefician de trabajar con un proveedor de soluciones que puede ayudarles en muchas áreas clave. La primera de ellas consiste en proporcionar experiencia sobre asesoramiento, alcanzada a través de múltiples compromisos suscritos con los clientes en todos los niveles de madurez, para ayudarles a determinar dónde comenzar la implementación de BSM y a planificar cómo avanzar en el tiempo. La segunda es seleccionar una solución que permita una aproximación gradual y modular hacia la implementación de BSM, pero también una capa de integración completa que garantice que los componentes nuevos y los existentes van a poder trabajar conjuntamente, sin fisuras y con todas las herramientas de gestión de la organización.

BSM promete a las organizaciones de TI tantas vías como necesitan para gestionar la TI — y su coste— desde la perspectiva del negocio. A medida que los presupuestos se reducen y las demandas del negocio aumentan, es una promesa que los líderes de TI desean ver cumplida.