

Entre CIO y amigos: Analogía entre la labor del *Chief Information Officer* en una organización y el mantenimiento de la amistad en un grupo

MSI. Esteban Sanabria-Mora. Autor, *Docente Universitario, Universidad de Costa Rica, esteban.sanabria@ucr.ac.cr*

INTRODUCCIÓN

Si bien, la función de un *Chief Information Officer* (CIO) en una compañía es una posición llena de desafíos que impacta en todos los aspectos del negocio, podría compararse, sin pretender trivializar, con la tarea de mantener la amistad dentro de un grupo. Este ensayo examina contribuciones en gestión de tecnología de autores como Broadbent y Kitzi, Dyché, Weill y Scott-Proctor, partiendo de una premisa común: para optimizar los servicios de información, es necesario identificar los problemas fundamentales, impulsar el cambio en la organización para superarlos una mediante estrategia viable y un compromiso claro de mejora y medición tanto de los involucrados como del líder del equipo. Además, el ensayo explora cómo estas contribuciones de los autores también pueden aplicarse al mantenimiento de relaciones de amistad, basándose en la siguiente narrativa: para preservar la amistad y maximizar su valor con el tiempo, se deben detectar las discrepancias y no menospreciarlas. Es esencial reconocer qué partes (amigos) deben cambiar sus actitudes que causan las discrepancias, discutiéndolo abiertamente en el círculo de amistad y fomentando un ambiente propicio para abordar estos problemas. Finalmente, se requiere un compromiso de mejora en las actitudes o acciones tanto de los amigos como del líder del grupo.

Este ensayo busca, entonces, establecer una metáfora extendida que compare las bases teóricas y aportes de los autores con los fundamentos de la amistad en un grupo. Su objetivo es demostrar la tesis del ensayista: el éxito en la labor de un CIO y en la saludable operación de la provisión de TI en las empresas radica en comprender la cultura organizacional, disrupción y cambiar lo que impide que TI trascienda, y medir el progreso del cambio.

I. DISCREPANCIAS ENTRE AMIGOS Y PROBLEMAS MEDULARES DE LA ORGANIZACIÓN

Para saber qué va mal en una amistad, se debe entender el ahora y el cómo se ha llegado al estado actual. No podemos pretender arreglar una amistad sin saber qué o quién realmente la está entorpeciendo. ¿Es esto mismo lo que pasa en la administración de la función de la información? La respuesta es sí. Una real optimización de servicios de TI empieza conociendo muy bien el *status quo* de la organización. Esa medición, entre otras cosas, permite tener un primer acercamiento con prácticas y personas que entorpecen la labor de TI y que eventualmente deberán renovarse o hasta reinventarse. Al respecto, Broadbent y Kitzi indican que el CIO de la empresa debe entender la situación actual de la

organización, sus retos y sus fortalezas, ya que entender la cultura asegura coherencia con las estrategias de optimización de TI que él o ella proponga [1]. Además, como si se tratase de conocer las personalidades y poderes de influencia de los amigos en un grupo, estos autores apuntan a que el CIO debe comprender cómo influyen los diferentes tipos de personas en la organización, mediante política interna y externa en miras de conocer los problemas de los involucrados, sus intereses, hábitos empresariales para lograr comunicación efectiva y establecer un ambiente de confianza, transparencia y de buenas relaciones. En este sentido, tal y como se tiene en cualquier círculo de amigos, Dyché dice que cada grupo organizacional tiene hábitos muy arraigados como el de recurrir a consultores por temas desde triviales hasta complejos y que, para que estos grupos logren un cambio, deben modificarse radicalmente sus hábitos [2]. Weill, por su parte, va más allá de los hábitos más evidentes y propone estilos en cuanto a poder de decisión, como si se tratase de cuál amigo del grupo tiene poder de decisión o influencia sobre cuál otro. El autor apunta a que se tienen estilos de decisión monárquicos, federales, feudales, estilo duopolio y hasta anárquicos [3] y es que ¿quién no conoce a ese miembro de un círculo de amistad que decide por todos (monárquico), se opone a todo (anárquico) o evalúa a quién ayudar con base a quién lo ayuda (feudal)? La relación entre administrar TI y mantener buenas relaciones con un grupo de amigos no son tan distintas en principio.

II. FOMENTAR EL CAMBIO EN LA ACTITUD DE AMIGOS Y DE LA ORGANIZACIÓN

Las personas tenemos dos opciones para lidiar con problemas y diferencias en nuestro círculo de amigos: hablar sobre los problemas y tratar de arreglarlos (aunque eso cueste perder las amistades) o mantener el *status quo* y fingir que nada pasa para no perder a esos amigos. En la administración de TI sucede algo similar. Como CIO, una vez que conocemos la cultura de la empresa en cuanto a TI, hemos identificado los *gatekeepers* (de los que habla Dyché) y sabemos dónde están las trabas para hacer que TI ayude al negocio a trascender debemos tomar decisiones. Una de esas decisiones, según el mismo Dyché, es “mantener las luces encendidas” y sacrificar un poco –o mucho– las estrategias disruptivas [2]. Ella habla sobre los diferentes arquetipos de TI que se manejan en las empresas, los cuales pueden ser táctico, *order-taking*, *data provisioning*, entre otros. El CIO debe lidiar con esos arquetipos para mantener la operación ininterrumpida, pero definitivamente debe plantear estrategias que le permitan ordenar TI, centralizarlo y no permitir que en las unidades de negocio creen un gobierno de TI propio. Al respecto, Weill [3] afirma

que en las organizaciones existen diferentes marcos de trabajo de gobierno de TI, que, dicho en palabras sencillas, es un reflejo de quiénes toman decisiones y de quiénes se obtienen criterios para tomarlas. Esta es, a la vez, una característica de un grupo de amigos, ya que muchos recurren a sus pares en el círculo de amistad para formarse criterio antes de tomar una decisión. Incluso, en círculos de amistades consolidados, un miembro de ese grupo usualmente escuchará las opiniones de todos y cada uno de sus pares. ¿Es esto efectivo? ¿Es apropiado? La respuesta, tal como lo dice Weill, depende del contexto. El autor [3] presenta varios *frameworks* que toman lugar en las empresas y que dependen de la forma de gobierno instaurada (monarquía, feudalismo, etc.): el simple, el *as-is*, el SU, entre otros. Todos estos marcos de trabajo nos dicen que hay muchas formas de gobierno de TI que funcionan (o no) en las empresas, por lo que, para poder hacer una labor trascendental como CIO, debemos conocer estas formas de organización y aprender de lo bueno y lo malo de ellas, como en el caso de los diversos tipos de amistad.

III. INSPIRAR CONFIANZA EN LA AMISTAD Y EL LIDERAZGO DE TI

Una relación de amistad se basa en pilares básicos de relaciones humanas como la comprensión, la solidaridad y el desinterés. Algo similar pasa con la función de la información en la operación de un negocio, ya que, según Scott-Proctor [4], existen tres pilares de la TI que, en conjunción con componentes de TI, forman un modelo. Como pilares, el autor propone: estrategia, gestión de proyectos y excelencia operacional. En el caso de los componentes, el autor apunta a las personas, los procesos y la tecnología. La razón de ser de este modelo es que se puede utilizar para optimizar y evaluar la operación de TI en la empresa. ¿Para qué optimizar y evaluar TI (o una relación de amistad)? La respuesta es concreta, pero no necesariamente trivial: para consolidar la efectividad del apoyo de TI al negocio y lograr ofrecer un insumo para tomar mejores decisiones dentro de este (y para consolidar los lazos de amistad a través del tiempo, en el caso del círculo de amigos).

Ahora, la clave en todo esto es: ¿Cómo logra el CIO que un modelo como el propuesto por Scott Proctor se implemente y sea exitoso? Ese proceso radica en que el CIO debe tener credibilidad ante los ojos de los *stakeholders* (CEO, otros niveles “C”, patrocinadores, clientes, colaboradores). Broadbent y Kitzis [1] indican que la base para realizar la labor del CIO es ser concebido como una persona creíble, alguien que debe trabajar en proyectar su credibilidad desde el inicio de su gestión y la pueda mantener a lo largo del tiempo [1]. Esto no lo podría lograr si no conociera la empresa y su estrategia, la cultura y dinámica de la empresa, sus *stakeholders*, la influencia de los diferentes tipos de personas y de los tomadores de decisiones. Con esto, se refleja cómo Broadbent y Kitzis [1] comulgan con el pensar de Dyche [2] y de Weill [3] en materia de conocer el entorno para poder mejorarlo y/o decidir no hacerlo. Al igual que un amigo que no inspira mucha confianza, está destinado a no ser considerado como un “mejor amigo” aunque lo merezca, un CIO visionario, pero poco confiable está destinado a no ser tomado en cuenta en los niveles “C”, por más modelos y pilares en los que base

su función.

IV. MEJORES PRÁCTICAS EN RELACIONES DE AMISTAD Y ADMINISTRACIÓN DE TI

Si existiera un manual de buenas prácticas para hacer amigos y para ofrecer servicios a estos, definitivamente, se podrían comparar con COBIT e ITIL, no necesariamente porque estos últimos dos marcos de trabajo busquen hacer que la gente se amigue con otra, sino porque ambos buscan armonizar las relaciones entre TI y el negocio, mediante la eficiencia y la diligencia en su implementación. Si bien, las ideas presentadas por los autores Broadbent y Kitzis [1], Dyche [2], Weill [3] y Scott-Proctor [4] pueden considerarse como alineados a un mismo ideal, se encuentra con que en parte son complementarios y en parte sustitutivos con lo planteado en COBIT e ITIL. Por un lado, estos dos marcos de referencia plantean de forma muy sólida cómo gestionar el cambio, lo cual está en sintonía con lo presentado en secciones anteriores donde se explicitó que el CIO, para ser disruptivo, tiene que identificar los obstáculos en procesos y buscar la forma de cambiarlos y mejorarlos. Aunado a esto, COBIT es un cuerpo de conocimiento que plantea pasos a seguir y hasta podría considerarse como un modelo por imitar, como en el caso del IPM de Scott Proctor [4] o, por qué no, el modelo de amistad de un grupo. En COBIT 5, el proceso relacionado con la gestión del cambio se encuentra en el dominio Construir, Adquirir e Implementar y específicamente en el proceso llamado "BAI06: Gestionar los Cambios". Este proceso se centra en la gestión de cambios significativos en TI y en la empresa, incluidos cambios en procesos, infraestructura de TI, etc. [5]. Por otro lado, en ITIL v3, el proceso vinculado con la gestión del cambio se encuentra en la fase de Transición del Servicio y se llama "Gestión del Cambio" (*Change Management*). Este proceso tiene como objetivo controlar el ciclo de vida de todos los cambios, con lo cual se asegura de que los cambios se realicen de manera eficiente y con el menor impacto negativo posible en los servicios de TI [6]. Es por esto por lo que se considera que lo planteado por los autores es de alguna manera complementario con lo que se expone en las buenas prácticas de ITIL y en la documentación exhaustiva de procesos de COBIT.

Por otra parte, las filosofías de “mantener las luces encendidas”, “adaptarse a la cultura organizacional”, “saber cuándo mantener un arquetipo de TI o un *framework* de gobierno de TI” que se derivan, explícita o implícitamente, de los autores lleva a un antagonismo con lo que plantean las buenas prácticas y marcos de referencia en la gestión de las tecnologías de información. No se trata de ser un CIO transaccional que mantenga la operación de la empresa si tiene oportunidad de trascender más allá. Es decir, ¿por qué ser un “buen amigo” si se puede ser un “mejor amigo”? Se considera, entonces, que algunas de las ideas presentadas por los autores son sustitutivas respecto del cambio y la eficiencia que fomentan los cuerpos de conocimiento de buenas prácticas y de implementación de procesos.

CONCLUSIÓN

En conclusión, cual si fuera mantener viva una amistad de años

y hacer que esta supere las barreras del tiempo, la distancia, las diferencias y las peleas, el CIO se enfrenta a grandes y escabrosos retos al gestionar tecnología para potenciar el negocio. Como se evidenció en este ensayo, los autores estudiados concuerdan en que, para optimizar y eficientizar la función de la información en las empresas, se requieren varios talentos y acciones. Primeramente, el CIO debe conocer la cultura organizacional y, a partir de ese estudio, lograr reconocer las personas y procesos clave para llevar la operación de TI a niveles de ligas mayores y también para conocer quiénes o cuáles procesos son los que se encuentran siendo una barrera que impide que TI trascienda. A partir de conocer esa cultura es que el CIO debe, a la vez que mantiene la operación de TI, erradicar esas barreras o traspíes como lo son el hecho de que las unidades de negocio y *gatekeepers* cuenten con su propia y anárquica cultura de aprovisionamiento y uso de TI y la existencia de marcados arquetipos de TI que limitan el cambio y vuelven a TI una entidad meramente transaccional y sin posibilidad de trascender. La gran cuestión, según lo evidenciado en estas páginas es, ¿cómo se logra erradicar esas barreras y, una vez erradicadas, ¿cómo se logra que la operación de TI sea sostenible en el tiempo sin perder el norte de la armonización y la optimización? Aquí es donde autores como Scott Proctor y Weill proponen modelos que servirán como pilares para el propósito antes descrito. No en todos los casos; sin embargo, estos modelos tienen validez o son factibles. En realidad, depende mucho de algo que Broadbent y Kitzis [1] definen como la clave del éxito de un CIO (y que resulta ser la clave del éxito en una relación de amigos también): credibilidad. Si el CIO logra credibilidad ante sus colaboradores y ante los *stakeholders* en general, el panorama se le facilita para poder implementar no solamente un modelo como el IPM de Scott Proctor [4], sino de mejores prácticas y cuerpos de conocimiento de procesos, como lo son ITIL y COBIT, respectivamente. La labor de un CIO en una compañía, entonces, bien podría compararse con la ardua tarea de mantener la amistad entre un grupo de amigos: es un interés común de las partes, involucra procesos, cambio, evolución y confrontación de ideales, se base en principios y pilares y tiene resultados a largo plazo.

REFERENCIAS

- [1] M. Broadbent and E. Kitzis, *The New CIO leader: setting the agenda and delivering results*, Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- [2] J. Dyche, *The New IT: How Technology Leaders are Enabling Business Strategy in the Digital Age*, McGraw-Hill Education, 1st edition, 2015.
- [3] P. Weill, "Don't just lead, govern: How top-performing firms govern IT," *MIS Quarterly Executive*, vol. 3, no. 1, pp. 1-17, 2004.
- [4] K. Scott Proctor, *Optimizing and Assessing Information Technology: Improving Business Project Execution*, Wiley, United Kingdom, 2011.
- [5] ISACA. (2012). COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. Rolling Meadows, IL: ISACA.
- [6] AXELOS. "ITIL - Information Technology Infrastructure Library". [En línea]. Disponible en: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil> [Accedido: 10, octubre, 2021].