



## Vuelta al Trabajo

Hola y bienvenidos a la Carta de Infonomics sobre Liderazgo Digital y Gobernanza de la TI de julio de 2013.

¿Se perdió las cartas de mayo y junio? ¡Yo también! A veces ocurre que la presión del esfuerzo necesario para algunas actividades ocasiona que otras – normalmente las que no generan ingresos- se dejen de lado por un tiempo. Esta es la mayor pausa desde 2008 y espero que sea la mayor pausa que tengamos.

Si usted no está seguro de la causa de su súbita (re) aparición en la lista de correo, puede serle útil [La Gran Depuración de los Contactos](#).

A principios de 2013 comencé a explicar el concepto de [Liderazgo Digital](#). Es un tema que parece merecer una importante investigación, y sobre él se centrará mi atención en el futuro próximo.

Investigaré y examinaré detenidamente mucho material y luego ordenaré los pensamientos que están ocupando gran parte de mi limitada capacidad mental.

Me gustaría conocer, también desde el principio, sus pensamientos. La información no estructurada de entrada es bienvenida y seguramente habrá una encuesta en las próximas semanas.

A medida que investigo el Liderazgo Digital, comprendo mejor la extraordinaria dependencia respecto de la TI que parece típica en las organizaciones que están alterando bruscamente los mercados establecidos y fijando nuevas normas sobre el desempeño, el servicio y la competitividad. Cuanto más avanzo, más me asombro de una paradoja que está apareciendo. La llamo "Desnudando a la Empresa de sus Capacidades", y la investigaré el próximo mes.

Hace unas pocas semanas participé en un *webinar* organizado por itSMF España. En vez de una presentación preparada, mi participación consistió en una entrevista, en la cual contesté a preguntas de un panel de los organizadores. He tomado las preguntas hechas y he añadido las respuestas verbales en [La Entrevista con itSMF](#).

El desastre del sistema de nóminas de Queensland va conociéndose cada vez más. A medida que la Comisión de Investigación se acerca a su fin, se la reconoce como una de las lecciones más profundas sobre el riesgo de la TI. El próximo mes abordaremos la gran cuestión: ¿Podemos aprender de este caso?

Parece que el resto de 2013 estará muy ocupado en el Liderazgo Digital y la Gobernanza de la TI. ¿En qué parte del mundo puedo verle? ¿Melbourne, Hobart, Johannesburgo o en cualquier otro sitio?

Páselo bien examinando la exposición de este mes y tenga en cuenta enviarme alguna reflexión sobre el Liderazgo Digital a [mtoomey@infonomics.com.au](mailto:mtoomey@infonomics.com.au).

Cordiales saludos,  
Mark Toomey

31 Julio 2013

## Liderazgo Digital

Dije en enero que el Liderazgo Digital es un tema esencial para Infonomics. Cuanto más leo, en la prensa, en artículos del sector y en fuentes académicas, sobre el rol de la tecnología en los negocios modernos y en los gobiernos, más convencido estoy de que el Liderazgo Digital es un asunto que merece una gran atención en los niveles más elevados de dirección y gerencia, y su supervisión en todas las organizaciones, incluidos los gobiernos.

He empezado a reunir publicaciones recientes de mi propia biblioteca, para que las personas interesadas en mi trabajo y yo mismo podamos comprender mejor qué significa el Liderazgo Digital.

Pronto comenzaré un programa de investigación, en el cual pediré a los líderes de Australia que compartan conmigo sus reflexiones sobre el Liderazgo Digital. Después buscaré información de la Comunidad Mundial de Infonomics. Espero que, además de las propias perspectivas de la Comunidad, algunos de ustedes me ayuden a conectar con los líderes locales de los negocios y de los gobiernos, para que podamos preparar una perspectiva global del Liderazgo Digital. Este conocimiento debería ayudarnos a comprender si hay una demanda para trabajar en construir una capacidad de Liderazgo Digital, y cómo debería enfocarse ese trabajo.

Ya he empezado a ojear los documentos y estoy atónito por la extensión de las materias relevantes.

Sin embargo, mi primera impresión tras esta lectura rápida es que aunque el asunto aún está verde hay indicadores claros que nos ayudarán no sólo a aprender, sino a construir un punto de vista sobre el Liderazgo Digital eficaz.

Para esta Carta comparto cuatro bocetos de mis ideas actuales sobre esta cuestión. Empezamos definiendo las cosas que están ocurriendo como un importante cambio de paradigma de la tecnología. Después planteamos la proposición de que el Liderazgo Digital es una capacidad esencial para poder moverse por este cambio de paradigma. Por último hay dos resúmenes de la literatura que estoy ojeando.

## El Cambio de Paradigma (Posibilitado por la Tecnología (Digital))

Los cambios del paradigma de la tecnología tienen un impacto observable en las organizaciones que operan

en el espacio del cambio: los innovadores toman la nueva oportunidad y prosperan; algunos otros siguen la oportunidad y sobreviven; otros ignoran la oportunidad y, en el mejor de los casos, son marginados; muchos fracasan.

Como ejemplos de cambios de paradigma:

- El desarrollo del reloj de cuarzo: la industria suiza no tomó la delantera y abandonó su mercado a los japoneses, nuevos en el sector.
- Desarrollo de la fotografía digital: Kodak, el líder mundial de la fotografía tradicional, inventó la fotografía digital, pero apostó por el mundo antiguo y perdió.
- El automóvil: desplazó y reemplazó al caballo, al carruaje, y a muchas industrias asociadas.

Las comunicaciones de banda ancha ubicuas y la disponibilidad generalizada de tecnología barata de la información por todo el mercado están creando lo que puede ser el más intenso y generalizado cambio de paradigma que se haya visto nunca. Por el momento, y en línea con parte del material disponible sobre este asunto, llamaremos "Revolución Digital" a este cambio de paradigma. Varios estudios de mercado, entre los que se pueden citar: "Comercio electrónico en un Mundo Multicanal" (Financial Review Business Intelligence y Frost & Sullivan; patrocinado por el proveedor de tecnología NetSuite) y "Panorama del Futuro Digital de Australia en 2050" (IBISWorld, patrocinado por IBM), confirman que la tecnología está afectando o amenaza con afectar bruscamente una amplia variedad de mercados, entre ellos:

- Ocio, noticias y medios relacionados
- Medios de pago, banca, finanzas y seguros
- Venta minorista
- Educación
- Minería y Energía
- Agricultura
- Fabricación
- Medicina
- Transporte

En todos estos sectores vemos (y algunos de ellos son archiconocidos) nuevos competidores innovadores que ya están haciendo avances significativos en la tecnología puntera del cambio de paradigma. Vemos también que competidores ya establecidos se reinventan con nuevos modelos de negocio sustentados en inversiones en nueva tecnología. También vemos gobiernos que se reinventan (lentamente).

Gran parte de las recomendaciones generadas por el sector de la TI y la prensa dedicada, sugieren que el CIO es esencial para que las empresas sean capaces de avanzar en el nuevo mundo posibilitado por la tecnología ubicua. Pero veamos de cerca las organizaciones alrededor del espectro de éxito en el cambio de paradigma:

- Amazon, eBay y la mayoría de los nuevos competidores no han dependido del CIO para el

liderazgo de la transformación: han aprovechado el liderazgo de innovadores del negocio dotados de destreza en el uso de la TI;

- Commonwealth Bank, tiene un CIO de alto nivel y perfil, dedicado a la transformación del banco, bajo la dirección de Ralph Norris, un CEO con destreza en la TI;
- Fairfax, según los comentarios disponibles hechos por personas implicadas en la situación, sufre un revés porque su Consejo rechazó la idea de que su "maná" de ingresos por anuncios podría verse desplazado por los mercados en línea;
- HMV (UK) – La Voz de su Amo- fracasó porque su CEO no aceptó las recomendaciones sobre cómo cambiaría su mercado de resultados del paradigma cambiante.

Podría parecer que el CIO forma parte de la ecuación, pero el fracaso o el éxito dependen esencialmente de las cualidades de liderazgo de los más altos ejecutivos del negocio: el proporcionado por sus gerentes ejecutivos y sus órganos de gobierno. Estas cualidades son las que creo esenciales del "Liderazgo Digital".

### **Proposición: El Liderazgo Digital (del Negocio) es Esencial**

Las organizaciones prosperan en la Revolución Digital porque tienen los adecuados niveles de Liderazgo Digital, que es la capacidad de los líderes del negocio para identificar y materializar las oportunidades de mejora del negocio y del valor, por medio del uso eficaz, eficiente y aceptable de la TI.

El Liderazgo Digital, o su ausencia, definen el triunfo del Liderazgo Tecnológico. Hay muchos casos en los cuales los líderes tecnológicos han dado la recomendación apropiada a los líderes del negocio, pero la recomendación no se ha usado inteligentemente, y por ello las organizaciones han sufrido daños. Como ejemplos, Kodak o los ya citados casos de Fairfax Media y HMV.

Con esta proposición, los Líderes Digitales no tienen necesariamente conocimientos profundos de la TI, sino la capacidad de concebir los nuevos modelos de negocio que aprovechan las nuevas capacidades de la TI y sus nuevos modos de uso. Entienden y valoran la velocidad y la imaginación del mercado y responden a ellos. Dirigen, disponen y producen cambios organizativos con una velocidad y alcance antes inimaginables. Hacen participar e inspiran a especialistas en TI igual que lo hacen con especialistas de otras disciplinas, y reúnen estas disciplinas para crear nuevos productos, servicios, mercados, modelos operativos, oportunidades y valor. Crean, promueven y adoptan nuevas disciplinas, por medio de las cuales las personas y las organizaciones crean valor (ya hemos visto la aparición de algunas de

esas disciplinas en los Medios Sociales y en la Optimización de Búsquedas)

Los Líderes Digitales hacen todo esto en un entorno en cambio constante, en el cual las ideas y las iniciativas mutan en formas nunca imaginadas, y en el que una nueva idea de otra organización puede inutilizar un plan cuidadosamente desarrollado o, de modo igualmente crucial, puede abrir un filón de ricas oportunidades, que exigen la atención inmediata.

Para que las organizaciones puedan navegar con éxito por este cambio de paradigma, la capacidad de Liderazgo Digital es esencial en los niveles más altos de gerencia y en el Consejo u otros órganos de gobierno. Muchas organizaciones necesitarán desarrollar la capacidad de Liderazgo Digital en sus directivos actuales y en los líderes futuros.

### **Documento: "Panorama del Futuro Digital de Australia para 2050"**

IBISWorld escribió este informe, con el patrocinio de IBM. Se publicó en junio de 2012.

Proporciona una exposición importante y un tanto sobrecogedora sobre cómo el cambio de paradigma de la tecnología digital impactará sobre todos los sectores de la economía, hasta 2050.

Se refiere frecuentemente a la "transformación". Sin embargo, no muestra en absoluto cómo se realizará esa transformación. Ya estamos viendo el impacto – este informe no cuenta lo que ocurrirá en el futuro, sino lo que ya está ocurriendo y seguirá ocurriendo durante bastante tiempo-. Su valor es que proporciona un amplio punto de referencia sobre los impactos que ocurrirán. Es probable que, para cada sector identificado, algunas organizaciones serán más capaces de gestionar sus propias respuestas a los impactos, de modo que las consecuencias sobre todo un sector serán diferentes para diferentes organizaciones. Esto plantea la pregunta: ¿Qué capacidades de gestión se necesitan para maximizar el éxito de cada organización en el cambio?

### **Documento: "La Ventaja Digital: Cómo los líderes digitales superan a sus colegas en todos los sectores"**

Escrito por CapGemini Consulting y el MIT Center for Digital Business en noviembre de 2012.

Tomado de la nota de prensa: George Westerman, el Investigador que dirigió el trabajo para el MIT, dijo: *"Conseguir una ventaja digital requiere más que las simples inversiones digitales. Requiere la construcción de los marcos de referencia para imaginar y dirigir la transformación. La Transformación Digital trata más de liderazgo y de cambio organizativo que de la implantación de nuevas tecnología. Es un ejercicio analítico que exige la posesión de habilidades e influencias que sólo los líderes de mayor nivel poseen.*

*Aunque no hay una receta que sirva para todos en el caso de la transformación digital, hemos identificado patrones comunes sobre cómo han creado su ventaja digital las empresas que han tenido éxito. Todos los líderes pueden usar este ADN digital para ayudar a que sus empresas obtengan una ventaja digital. Sin embargo tanto los líderes como los rezagados deben reconocer que éste es un proceso de reinversión constante.*

"Los ejecutivos de todos los sectores – desde los medios electrónicos hasta la fabricación de pintura – se enfrentan a una desconcertante panoplia de nuevas oportunidades digitales. Les prestan atención, pero tienen pocas señales que les guíen. La mayoría de los relatos sobre los negocios en medios electrónicos se centran en nuevas empresas que se mueven rápidamente, como Zynga o Pinterest, o sobre unas pocas firmas grandes de tecnología puntera, como Apple, Google, o Amazon. Por desgracia, la mayoría de los líderes cree que los relatos sobre estas firmas ágiles e innovadoras no son aplicables a compañías tradicionales, antiguas, grandes y agobiadas con herencias inflexibles".

Una investigación a lo largo de dos años y sobre 400 empresas encontró que la mayoría de ellas hace algo, pero pocas están situadas para alcanzar recompensas reales.

Algunas empresas son "digerati" – que tienen la capacidad de construir innovaciones digitales y conducir una transformación en toda la empresa que produce un desempeño sustancialmente mejor que las empresas similares que no son *digerati*.

La madurez digital tiene dos dimensiones: la intensidad digital se refiere a las inversiones en capacidades posibilitadas por la tecnología y la intensidad de la gestión de la transformación se refiere a las capacidades de liderazgo necesarias para producir la transformación digital. Trata de la visión, la gobernanza, el compromiso y las relaciones entre el negocio y la TI. Las dos dimensiones determinan cuatro niveles de madurez digital. La amplitud de la intensidad de la gestión de la transformación se correlaciona fuertemente con el desempeño y la intensidad digital amplifica el desempeño.

La Capacidad de Gestión de la Transformación se describe por medio de varios elementos: La visión transformadora, que es una imagen del futuro; la gobernanza digital, o sea los mecanismos para asegurar que el esfuerzo digital se aplica en la dirección correcta; el compromiso: obtener el interés y la participación de los empleados (y otros interesados, no mencionados en el artículo); y por último, las relaciones entre el Negocio y la TI, para redefinir el negocio y producir las iniciativas, a veces bajo el control del CIO y otras veces conducidas por el negocio o por equipos mixtos (negocio y TI).

Además de tener capacidad para gestionar la transformación, los líderes *digerati* tienen un gran

interés en la excelencia en los dominios en los que puede ocurrir la transformación, así como la habilidad para enfocar el esfuerzo sobre dominios complementarios. Suelen definir trayectos de transformación progresiva.

El informe da recomendaciones para "Conducir su propia transformación digital", con cuatro elementos. Primero, defina el reto digital: comprenda por qué se necesita el cambio (amenazas y oportunidades) y la capacidad de la organización para producir el cambio. Establezca una visión de la transformación digital, consistente en todo el equipo directivo. Entonces céntrese en las inversiones: trabaje para definir dónde se debe sobresalir y conducir el cambio y dónde se deben minimizar los gastos (otras áreas a las que ya les llegará su turno); defina su modelo futuro de negocio y el cambio necesario para producirlo al ritmo adecuado; y asegure que existen y funcionan los mecanismos adecuados de gobernanza, para promover la materialización de la visión digital de una forma ordenada.

El tercer elemento es involucrar la organización: movilizar la organización para el camino del cambio (es una buena idea enviar una señal clara y consistente, que demuestre el compromiso con los cambios, desde el CEO y la más alta línea directiva); la comunicación bidireccional continuada, que permite mantener el mensaje y actuar a partir de la retroalimentación; animar a los empleados (¿y tal vez más interesados?) para identificar nuevas prácticas y oportunidades. Por último, la organización necesita mantener la transformación: identificar y mantener las habilidades y capacidades esenciales y cubrir los huecos (por medio de contratación y formación, teniendo en cuenta la transferencia de conocimientos de socios y vendedores) y, tal vez, la adquisición de esas capacidades. Cuantificar y monitorizar el progreso, usando herramientas que van más allá de la simple medición, para conducir la responsabilidad y la cooperación, la iteración y la mejora continua.

El informe termina presentando siete mitos y realidades de la transformación digital, cuya conclusión puede expresarse como:

- Hay oportunidades de Transformación Digital en todas las actividades del negocio;
- Hay oportunidades de Transformación Digital en todos los sectores;
- La Transformación Digital debe liderarse desde arriba;
- La intensidad y la concentración son más importantes que la escala y la amplitud de las iniciativas;
- La Transformación Digital exige una fuerte integración entre el negocio y la TI
- Las empresas que sobresalen en la Transformación Digital tienen características comunes (ADN);

- El éxito en la transformación digital produce un desempeño superior del negocio.

## La Entrevista con itSMF

El 11 de junio de 2013 tuve el placer de participar en un *webinar* mundial organizado por itSMF España. Gracias a las maravillas de la tecnología moderna, está conservado aquí, para que todos puedan aprovecharlo. La sesión era una entrevista dirigida por Manuel Caño en España y Carlos Francavilla en Argentina. Por suerte, mis entrevistadores eran más hábiles con el inglés que yo con el español, así que la sesión tuvo lugar totalmente en inglés. Para quienes prefieran leer, a continuación están las preguntas y mis respuestas. Los comentarios de los entrevistadores están en letra cursiva.

*Hay varias paradojas que actualmente no pueden aclarar los CEO ni los CIO. ¿Puedes ayudarnos a aclarar alguna de ellas?*

*Primera: "El propio negocio será el departamento de TI. Los técnicos serán simplemente los posibilitadores," según Brandon Porco, director de tecnología y arquitecto de soluciones en Northrop Grumman.*

Es una gran verdad. Una analogía que puede servir para ayudar a comprenderlo es el caso del automóvil. Cuando se inventaron los autos eran del dominio de los ingenieros y aficionados del motor, mientras que los usuarios se mantenían alejados de aquellos monstruos ruidosos, malolientes y, a veces, espantosos. Pero ahora, los ingenieros y los aficionados están en un segundo plano, mientras que todo el mundo entiende para qué sirve un auto y la mayoría de la gente (al menos en el mundo desarrollado) puede conducir uno sin problemas.

Lo mismo ocurrió con la TI: el foco de atención se ha desplazado desde los ingenieros y aficionados a los usuarios. Las personas ya no necesitan saber cómo funciona la TI para poder usarla, ya sea en el negocio o en sus esferas personal o social. Hay un pequeño paso desde aquí a un escenario en el cual las personas que hacen funcionar el negocio asumen los roles esenciales en la determinación de cómo, por qué y cuándo se usará la TI para posibilitar la operación eficaz del negocio.

*Segunda: "Cloud", "Big Data", Medios Sociales, BYOD, movilidad, Internet de las Cosas, y el CIO preocupado por la operación de los sistemas ya existentes.*

Es una situación muy interesante. Las expresiones "Cloud", redes sociales y similares están en el vocabulario del sector de la TI. En realidad son jerga de los técnicos, que confunde a los usuarios. Para los usuarios habituales de los negocios y las redes sociales, "Cloud" significa que pueden acceder a los servicios de TI cuando y donde quieran. "Big data" significa que pueden descubrir muchas cosas sobre sus clientes y el mercado. Las redes

sociales significan que las personas pueden conectar con cualquiera otra, en cualquier lugar y momento.

Estas actividades son las cosas sobre las que los líderes del negocio están pensando actualmente, no sobre la tecnología subyacente que la TI identifica con estas expresiones. En muchos casos el propio CIO no se ha dado cuenta de que él mismo ya no está al control. No obstante, el CIO debe comprender la perspectiva del negocio sobre la nueva tecnología y poner en marcha las medidas que permitan su uso, al tiempo que aseguran que los sistemas esenciales subyacentes, de los que dependen estas nuevas capacidades funcionan correctamente. En general, el CIO tiene muchos más asuntos que tratar, pero con mucho menor control general.

*¿Cómo podemos mantener los bajos costes de los sistemas actuales y fomentar, al tiempo la innovación? ¿Crees necesaria la aparición del puesto de CDO (Chief Digital Officer)?*

Está habiendo varios intentos de desplazar el rol del CIO hacia algo nuevo. Vemos referencias a puestos como *Chief Digital Officer*, *Chief Innovation Officer* y *Chief Marketing Officer*, pero creo que se trata de roles de transición. La realidad es que la mayoría de las decisiones actuales y futuras sobre la TI son completamente decisiones del negocio, centradas en el uso de la TI, y se toman por personas en sus roles normales de gestión.

Si pensamos sobre los recursos humanos, hay gerentes de RR.HH. en la mayoría de las compañías medianas y grandes, pero el gerente de RR.HH. no elabora las asignaciones de trabajo o las evaluaciones del desempeño. En vez de ello, se asegura de que las personas tengan tareas asignadas y que se hagan puntualmente las evaluaciones del desempeño, siendo los gestores o mandos intermedios los responsables de esas tareas.

En vez de hacia un Gerente Digital, veremos que el rol del CIO evoluciona paulatinamente hacia otro que es una parte importante del sistema general de gobernanza de la organización. Será más parecido al rol del gerente de RR.HH. o al del CFO. Es decir, el CIO hace cumplir las reglas de la organización relativas a la TI, mientras que otras personas toman decisiones significativas sobre el uso de la TI. El CIO del futuro no está necesariamente imaginando todas las estrategias de la organización relativas a la TI, pero es seguro que contribuirá a esas estrategias.

*En Europa se necesitarán, en los próximos 5 años, 950,000 personas con conocimientos y habilidades de TI, pero todas las universidades ven como cae la cantidad de estudiantes de esos temas.*

Lo mismo está ocurriendo en Australia. Es una grave preocupación ver que algunas universidades han eliminado los cursos sobre la TI. Es sorprendente porque comprendemos que la TI es fundamental para nuestro futuro, pero el mensaje que se envía a la juventud es que no tendrán una carrera que valga la

pena en el espacio de la TI. Hay varios factores que contribuyen a esta situación. He oído a varios jóvenes decir que el predominio de la externalización significa que quien comience una carrera en la TI, perderá su puesto de trabajo cuando llegue a tener mayor experiencia, y por ello será más caro. ¿Quién querría comenzar una carrera sin futuro? Esta es una llamada de atención a los líderes del negocio: deben reconocer que personas capacitadas en la TI son una parte esencial del futuro y deben enviar a los jóvenes el mensaje de que serán necesarios y bien valorados.

Un segundo elemento que contribuye al problema es que, a menudo, el escenario que se presenta a una carrera en la TI es el de una especialización muy profunda. Actualmente eso es una estupidez: cualquiera que comience una carrera en el negocio necesitará tener conocimientos sobre la TI – por ejemplo, artes gráficas o herramientas para el diseño y el desarrollo de los negocios-. El alcance de los conocimientos y habilidades que se necesitarán está en expansión, pero no se ve que las universidades ofrezcan habitualmente la clase de conocimientos que se necesitarán en el futuro. Parece que los planes de estudios de la universidad están diseñados por gente que continúa viviendo en las décadas de los 70, 80 ó 90, en vez de en la primera mitad del siglo XXI.

*¿Hemos mejorado el uso actual y futuro de la TI por las organizaciones, desde que se publicó ISO 38500 o piensas que estamos aún dando datos sobre los fracasos de los proyectos de TI a los informes del Standish Group Chaos?*

El momento de esta pregunta es perfecto. He recibido hace poco un informe del gobierno australiano titulado "Revisión de la eficacia de la gobernanza de los proyectos en Australia". Dice que el 48% de los proyectos con alcanzó los objetivos de plazos, coste y calidad. Está alineado con las mediciones hechas por Standish, que dice, a su vez, que, en los últimos 20 años, aproximadamente el 50% de los proyectos no satisface esos criterios. Por ello, podría parecer que no hemos mejorado mucho. El informe dice que sólo se ha mejorado un 10% en los últimos 10 años.

Elaboramos directrices muy útiles en ISO 38500, pero no vemos ninguna mejora en el desempeño, y la razón es que, aunque el problema tras una TI que no funciona adecuadamente es un problema de gobernanza inadecuada, todos los esfuerzos para arreglar el problema van hacia el nivel inferior y se centran en las técnicas de gestión. Todos los estudios que he realizado, y el informe del gobierno australiano, muestran que la mayoría de los fracasos son realmente fallos de la gobernanza.

Es interesante mirar a Sudáfrica, donde el gobierno está adoptando un nuevo método para la gobernanza y la gestión de la TI. El informe que describe los porqués comienza diciendo que el gobierno de Sudáfrica ha hecho, en el pasado, varios intentos para mejorar el éxito con la TI, pero todos los

intentos han fracasado porque no se han efectuado los cambios necesarios en los niveles superiores de gobernanza y de gestión. Esta vez el gobierno dice que antes de hacer algo en el nivel de la gestión, va a arreglar el problema en el nivel de la gobernanza. Este es el mensaje esencial que todos deben comprender: arreglar la gobernanza significa mejorar los datos del informe Standish.

*Los cambios en la tecnología, su evolución y su adopción son tan rápidos y disruptivos que muchas organizaciones tal vez no serán capaces de mantener el ritmo de cambio.*

*¿Cómo piensas que ISO 38500 puede ayudar a estas organizaciones, que ven que su negocio agoniza, para poder TRANSFORMARSE con las nuevas competencias y habilidades digitales y sobrevivir?*

Creo que ISO 38500 tiene información muy concreta e importante para estas organizaciones, sobre todo en los dos primeros principios. Analicen la responsabilidad: si una organización está en un mercado que está siendo alterado bruscamente por competidores nuevos o ya existentes, no puede esperar a que la función de TI se dé cuenta de que hay un problema. Ese es el trabajo de los líderes del negocio y una oportunidad de negocio. ISO 38500 proporciona el impulso para que una organización planee el futuro y cambie la asignación de responsabilidades de modo que los líderes del negocio tengan claramente la responsabilidad y tomen claramente el control cuando haya un cambio u oportunidad disruptiva.

El segundo principio trata de la estrategia y de la planificación: las organizaciones necesitan meditar sobre el rol de la TI en su estrategia de negocio. En vez de desarrollar un plan de negocio que ignora la TI, los líderes necesitan desarrollar planes de negocio que entiendan cómo la TI está cambiando las reglas del mercado. Necesitan preguntar qué podrían hacer los demás competidores para cambiar el mercado y atacar sus negocios. Necesitan investigar cómo aprovechar la TI, tomar la ventaja, redefinir el mercado y atacar a los competidores de modo que no puedan reaccionar rápidamente.

ISO 38500 dice, en esencia, que debe dejar de considerarse el lado de la oferta de la TI y tener en cuenta, en cambio, el lado de la demanda del negocio y del uso de la TI por el negocio.

Las organizaciones deben conseguir una asignación correcta de las responsabilidades para poder conducir una estrategia eficaz para situar la TI como una herramienta para conseguir la ventaja competitiva.

*Norma ISO 38500: ¿Puede ayudarnos a identificar qué cambios disruptivos en la TI se consolidarán y cuáles no tendrán efecto alguno?*

Creo que esta pregunta trata sobre los cambios en el mercado. ISO 38500 no trata de los detalles de la TI, de modo que los principios que presenta son tan

aplicables ahora como cuando se desarrollaron inicialmente en Australia, en 2003 y 2004. Creo que seguirán siendo eficaces en 2023. Son como los proverbios o los Diez Mandamientos. Orientan el modo de comportarse las organizaciones, en vez de imponer métodos, técnicas, estructuras o herramientas necesarias para implantar un método específico de gestión. Creo que ISO 38500 es muy estable porque puede adoptarse como faro guía para tomar las decisiones sobre la TI, con la confianza en que esas decisiones no cambiarán radicalmente. Hay actualmente una revisión en curso de ISO 38500 que, en un año más o menos, llevará a que se publique una pequeña revisión. Sé que el equipo de trabajo está centrado en el ajuste fino, en el refinado y la aclaración, en vez de en cambios importantes al mensaje esencial de la norma.

*¿Son una moda o una necesidad los emprendedores? ¿Crees que ISO 38500 puede ayudarles, ya que muchas nuevas empresas tienen una fuerte dependencia de la TI?*

Lo creo. En realidad muchas nuevas empresas no se dan cuenta de lo que ISO 38500 nos dicta hacer. Podemos ver nuevas empresas cuyos líderes comprenden claramente su rol y dirigen la organización. Podemos ver la estrategia establecida con una clara comprensión de la TI y de lo que significa y podemos ver que los otros principios siguen vigentes. Es interesante que si examinamos nuevas empresas y el comportamiento de los emprendedores, podemos comprobar que están haciendo exactamente lo que la norma dice que deberían hacer, mientras que parece difícil que las organizaciones que llevan tiempo funcionando puedan adoptar comportamientos similares.

*Sobre las nuevas empresas y los autónomos: ¿Crees que los conceptos de Ikea y sus muebles "Móntelo Usted Mismo" pueden usarse en el futuro cercano de la TI?*

Creo que ya está ocurriendo. No creo que se trate de un futuro cercano, sino de hoy mismo. Y está sucediendo exactamente como dice el modelo de Ikea. Es la gente quien hace el trabajo final: la gente que usa la TI realmente accede e integra la capacidad de la TI que necesita. Hay tantas cosas en la Web con el modelo de software como servicio (*SaaS*) que, si alguien quiere, por ejemplo, crear una lista de correos y enviar un nuevo boletín a los clientes, puede conectarse en la web, dar los datos de una tarjeta de crédito y tener acceso inmediato a Mail Chimp, a Constant Contact o a otro proveedor, a elegir entre una docena, y ellos harán ese trabajo. El mensaje para los departamentos de TI es que han perdido el control y nunca van a volver a recuperarlo. Por ello, la función de TI y la organización entera, necesitan cambiar su modo de pensar sobre quién toma las decisiones sobre la TI. En vez de tratar de controlar todo y tomar ellos mismos las decisiones, la función de TI debe ayudar a las personas que ahora toman

las decisiones, para que esas decisiones sean buenas. Esto quiere decir que la función de TI debe educar, informar, ayudar y guiar a quienes toman las decisiones, y ser su compañero de viaje. El concepto de Ikea ya es una realidad.

*Si presentamos la hipótesis: ISO 38500 es una norma que todos los CEO deberán tener en cuenta para dirigir, gestionar y operar su negocio, ¿qué acciones puede tomar un CEO para validar esta hipótesis?*

Es algo que ya he experimentado con mis clientes. Por ejemplo, en un caso muy reciente, estaba hablando con un hombre, durante un vuelo, que era director no ejecutivo interino, y actuaba temporalmente como CEO en funciones de una importante compañía. Le expliqué mi especialidad en la gobernanza de la TI y él dijo que no tenía conocimientos sobre la TI, porque había un departamento de TI encargado de ella. Le sugerí que había un problema: los ejecutivos y directores no se enfrentan al departamento de TI a causa de problemas que se refieren al modo que tiene la organización para planear y gestionar su uso de la TI. Por el contrario, sí discuten, y no deberían hacerlo, sobre los trabajos internos detallados del departamento de TI.

La herramienta que he desarrollado para usar con mis clientes es un diagnóstico de 84 puntos derivado directamente de ISO 38500. Describe muchas conductas deseables en la gestión y en la Sala del Consejo de Administración y las capacidades y el desempeño de las organizaciones que tienen un buen gobierno de la TI. Conduzco al CEO y a otras personas en puestos ejecutivos a través de estas descripciones y les pregunto si su organización está de acuerdo con estas conductas. Siempre contestan que no. Mientras hacemos esto, se les plantea un nuevo modo de pensar, en el cual entienden que la dirección y el control de la TI no tratan sobre el sistema de gestión de bases de datos o sobre qué UCP o cuánta memoria, sino sobre cómo operará la organización, cómo tomará las decisiones y cómo construirá su capacidad para competir en el siglo XXI. El CEO y los ejecutivos pueden usar esta herramienta para familiarizarse inicialmente con los mensajes de la norma y construir una sólida comprensión de sobre qué trata la gobernanza de la TI. Con ello consiguen un punto de partida para trabajar para mejorar el control del negocio sobre la TI.

*Pregunta de la audiencia: hace algún tiempo envié la siguiente pregunta al profesor van Grembergen "¿Qué se estudia sobre todo esto en los MBA? ¿Estamos perdiendo el tiempo tratando de convencer a quien ya lo está?"*

Es una excelente pregunta. Todo el mundo debería conocer cómo en la UPM (Universidad Politécnica de Madrid) el profesor José Carrillo enseña ISO 38500 a los alumnos de su Máster.

Por desgracia, creo que muchas universidades enseñan todavía pensamientos anticuados, basados en la idea de que el departamento de TI controla y toma todas las decisiones sobre la TI.

Creo que esto cambiará, pero son sólo los pensadores líderes de las universidades quienes están haciendo el cambio ahora. Probablemente pasarán de 2 a 5 años hasta que las universidades convencionales despierten y hagan los cambios.

*Pregunta de la audiencia: ¿Estás de acuerdo en que el asunto es la gobernanza corporativa de la TI, en vez de la gobernanza de la TI?*

Sí. El vocabulario es un reto y querría que pudiéramos encontrar un nuevo modo para debatir sobre los marcos de referencia para la toma de decisiones sobre la TI. Aún no tengo la solución a este problema. Estoy convencido de que es imprescindible que comprendamos que la dirección y el control de la TI son ahora una responsabilidad de los líderes del negocio, no de alguien dentro del departamento de TI. También debemos tener muy claro que la gobernanza trata sobre políticas, estrategia y responsabilidades, no sobre las actividades de la gestión detallada, que son parte de lo que el sector de la TI aún trata de llamar "Gobernanza de la TI".

*Aparentemente la TI baja los precios y está siendo cada vez más necesaria. ¿Cuál es la evolución que crees que tendrá la TI a partir de ahora?*

- *¿La TI será competitiva y cara?*

- *¿La TI será un producto básico, con un precio razonable para todos y no será una ventaja competitiva?*

- *¿La TI será una mezcla de producto básico para los usos triviales de la TI y una herramienta de competitividad por medio de la innovación en productos, servicios y gestión?*

Creo que es inevitablemente la tercera. Habrá mucho trabajo rutinario de la TI que se convertirá en un producto o servicio básico, como ahora lo son los PC, las tabletas o los teléfonos móviles. Es incuestionable que la capacidad de muchos nuevos negocios está posibilitada por la TI y que la innovación que se necesite continuará conduciendo la demanda de nueva tecnología y nueva creación. Creo que todavía habrá mucha innovación y que aún veremos a las organizaciones hacer grandes inversiones en TI aunque el precio de los componentes básicos sea cada vez menor.

*Hace 10 años Nicholas Carr publicó su famoso artículo en HBR: "IT doesn't matter". Y hace cinco años se publicaron la norma ISO 38500 y tu libro "Bailando el Vals con el Elefante", en el que se dice: "La TI está en el corazón del negocio, la TI es el negocio y casi ningún negocio puede sobrevivir sin ninguna TI".*

*¿Cómo entender esta contradicción?*

Es una buena contradicción. Creo que se debe considerar la analogía que Nicholas Carr usó. Dijo que la TI es como la electricidad y que la electricidad no le importa a nadie. Si pensamos sobre la electricidad y decimos que no le importa a nadie, dejaremos de inventar cosas relacionadas con la electricidad y terminaremos por no tener la mayoría de la tecnología actual. La electricidad se convirtió en un servicio básico hace muchos años, pero aún seguimos desarrollando cosas que USAN la electricidad.

Si pensamos que la TI se trata de los equipos físicos, sí es un producto básico, pero si pensamos sobre la TI como las cosas que podemos hacer en el negocio usando esos equipos, no se trata de un producto básico, sino que es el producto de la visión del negocio, de la innovación y de la imaginación. Eso es aún extremadamente importante. Ya no necesitamos preocuparnos sobre cómo crear la tecnología, sino que debemos preocuparnos sobre lo que hacemos con la tecnología.

*Por favor, Mark, dínos brevemente cuál debería ser el ciclo de adopción de ISO 38500 en una organización normal (si es que alguna lo es)*

Es realmente muy fácil. El primer paso es conseguir que el Consejo y los ejecutivos comprendan qué dice la norma.

El siguiente paso es medir cuál es el desempeño real de la organización.

Entonces, a partir de la medición, debe comenzar un programa de cambio y, a partir de ese programa, yo pensaría que la organización debería conseguir un documento de constitución de la gobernanza de la TI y seis políticas para la gobernanza de la TI, de acuerdo con los principios de ISO 38500.

Por último, esperaríamos que la organización ajustara su sistema de gestión para dejarlo conforme con su constitución y políticas de la gobernanza de la TI.

Es así de fácil.

*El mundo de los productos reales está en colisión con el mundo de los servicios digitales y a partir de esta colisión surgirá una situación en la que todo lo que pueda ser digital, lo será. ¿Debería tener el Consejo de una empresa un director con amplia experiencia en la TI y sus marcos de referencia?*

*¿Puede el Consejo ejercer su rol de Dirigir, Evaluar y Monitorizar la TI sin poseer competencias digitales específicas para el mundo digital?*

Creo que los consejos que no tienen cierta comprensión sobre la TI están en riesgo, en un riesgo muy serio. Como medida a corto plazo, los consejos deberían ampliarse con personas que tengan una buena comprensión de la TI desde el punto de vista del liderazgo del negocio y de la gobernanza.

A mayor plazo, los consejos deberían invertir para desarrollar sus propios conocimientos y habilidades, de modo que puedan comprender más ampliamente,

no el punto de vista del detalle de la tecnología, sino la perspectiva del uso eficaz de la tecnología para crear y mantener la ventaja y el desempeño del negocio.

*Las personas y los compradores de tecnología cambian rápidamente de gustos y conductas, ocasionando que los actuales líderes actuales del mercado puedan desaparecer, en apenas tres años, de las preferencias de los consumidores. Además, las normas y los marcos de referencia tienen un período de madurez no inferior a 3 ó 4 años. ¿Crees que el dominio de las reglas y buenas prácticas tiene suficiente agilidad para reaccionar ante los cambios económicos y sociales?*

Creo que tratamos ya esto cuando dijimos que ISO 38500 se mantiene en un nivel alto, con principios y directrices que son inmunes a los cambios en el nivel del detalle. Creo que si viéramos esta idea adoptada por más normas, seguirían siendo relevantes aunque el mercado cambiara.

*El horizonte de la planificación estratégica en las empresas ha disminuido de cinco a tres años y parece que será menor aún. ¿Podemos seguir haciendo planes y proyectos de tecnología con horizonte de tres años?*

La respuesta es: Sí, podemos; y No, no podemos. Digo ambas respuestas porque la TI debería estar trabajando en una visión del futuro con gran adaptabilidad ante los cambios que están ocurriendo por toda la empresa. La idea antigua era que deberíamos progresar en la TI de con saltos de cinco en cinco años: teníamos una visión a cinco años y no la cambiábamos aunque el mundo cambiara. Ahora tenemos una visión del negocio que puede ser a uno, dos o tres años y necesitamos que la TI trabaje con la misma visión y el mismo horizonte temporal. Si el negocio se está adaptando y cambiando dinámicamente, la TI debe adaptarse y cambiar también dinámicamente. El gran reto está no tanto en que la TI aprenda el nuevo modo de comportarse, sino en que los líderes del negocio comprendan que se necesitan nuevas reglas para el compromiso y la financiación de una TI muy flexible en vez de la actual TI que opera con planes muy fijos.

*Muchas gracias, Mark, por tus respuestas y por haberte prestado a esta entrevista.*

*Una última pregunta: ¿Cuándo vas a volver por Madrid y por Buenos Aires?*

Ambas oportunidades necesitan un plan de negocio. El dólar australiano está bajando, por lo que tal vez está apareciendo la oportunidad de justificar un caso de negocio.

Principio



## Eventos en el Mundo

Tras un semestre tranquilo, 2013 parece volver a bullir con nuevas actividades. Aquí está mi lista actual

### **8 de Agosto: [Australia 3.0 Forum y los iAwards.](#)**

Por tercer año he participado en los debates en línea [Australia 3.0](#) y ahora participaré en el debate real que busca cómo Australia puede beneficiarse del uso eficaz de la TI.

Luego, la ceremonia y la cena de presentación de [iAwards](#), en la que pasaré el testigo y daré la bienvenida al nuevo Profesional Australiano de la TI del Año y, por supuesto, felicitaré a los demás ganadores de otros premios.

### **14 de Agosto de 2013: [ACS Victoria Branch Forum.](#)**

#### **[Panel Especial del Evento: el Cuadro de Mando de la TI](#)**

Cameron Clark presentará el tema y perfilará las razones por las cuales puntúa el cuadro de mando de la TI con: 36% SUSPENSO.

El panel con Paul Cooper (SMS Management & Technology) y Mark Toomey (Infonomics) ampliará o reducirá el debate, según corresponda, y la audiencia se implicará para aprobar o desaprobar las reflexiones y puntos de vista.

Si usted está en Melbourne ¿por qué no se apunta a la fiesta?

### **26 – 27 de agosto de 2013: [ISACA Sudáfrica Conferencia sobre Gobernanza de la TI, Aseguramiento de la TI y gestión del Riesgo en el Emperors Palace, Johannesburg.](#)**

Participaré en tres sesiones:

- Sesión 1 sobre Liderazgo Digital. Los líderes digitales están empleando la TI para redefinir no sólo sus propios negocios, sino los mercados y los escenarios competitivos en los cuales operan. ¿Qué se necesita para crear Líderes Digitales, en vez de Desastres Digitales?
- Sesión 2 sobre Comportamiento (conducta) frente a Proceso – el poder fundamental de ISO 38500. Veremos ejemplos de cómo una conducta inapropiada socava un proceso que debería haber sido eficaz, mientras que una conducta excelente ha salvado un proceso débil o inexistente. Luego debatiremos sobre los principios sobre cómo se pueden usar los principios de ISO 38500 para conducir un comportamiento adecuado en su empresa.
- Sesión 3: un taller práctico de 90 minutos, en el cual los participantes autoevaluarán sus organizaciones con ISO 38500, usando un diagnóstico de 30 puntos. El examen crítico de los patrones de puntuación proporciona una visión del desempeño con respecto a los modelos y principios

de ISO 38500 y propone áreas donde deberían emprenderse mejoras.

### **3 de septiembre de 2013: [ACS Tasmania Branch – Educación en la Nación \(EdXN\) Lunch briefing.](#)**

El programa, ligeramente retrasado, EdXN 2013 comienza en Hobart. Este es el principio de una actividad de tres días, en los cuales explicaré mis ideas sobre el Liderazgo Digital.

### **4 - 5 de septiembre de 2013: [ACS Tasmania Branch – Fundamentos de ISO 38500.](#)**

Una visita reciente a Hobart muestra que Tasmania es un hormiguero de actividad, con el gobierno y los negocios invirtiendo en nueva capacidad posibilitada por la TI. Para ayudar a construir las habilidades del Liderazgo Digital y optimizar el éxito de las nuevas inversiones, colaboro con la ACS Tasmania Branch para impartir un curso de dos días sobre los Fundamentos de ISO 38500.

### **3 – 5 de septiembre de 2013: [ACS Tasmania Branch – Otras Actividades.](#)**

Estamos trabajando aún en acuerdos para optimizar el valor del tiempo que permaneceré en Hobart. Daré más detalles en la próxima Carta de Infonomics, y esos detalles aparecerán pronto en el calendario de eventos de ACS

[Principio](#)

## La Gran Depuración de los Contactos

No es una tarea trivial la gestión de una lista de correos. La Carta de septiembre 2008 se envió a 1029 direcciones. La más reciente –abril 2013- se envió a 2449. Ha habido varios centenares de nuevos suscriptores y muchos más se han añadido de resultados de la actividad de negocio, eventos y conexiones de LinkedIn. Pero la gente cambia de direcciones de correo, lo que ocasiona que se devuelvan correos. Desde septiembre de 2008 la lista ha perdido cerca de 1700 direcciones.

Es casi imposible para una única persona mantener al corriente una lista tan grande (recuérdese que es una lista mundial, ya que la Carta de Infonomics se envía a más de 55 naciones), por lo que al final se llega a la necesidad de hacer una gran depuración. Pocos se sorprenderán de saber que actualmente la mayor fuente de actualización de contactos es LinkedIn. El reto es ¿Cómo conseguir que las actualizaciones de LinkedIn entren en el sistema de correo electrónico? Creía que sería fácil, usando mi base de datos maestra de contactos (en Ms Outlook). Pero fue un error craso: El Conector Social de Outlook permite acceder a las conexiones de LinkedIn en Outlook, pero las mantiene en un lugar aparte, sin ninguna herramienta para su actualización. Por suerte, tras un poco de búsqueda, apareció la respuesta a mis

plegarias: una herramienta SaaS llamada Scrubly. Tardé un par de días, pero mucho menos que lo que habría empleado con un proceso manual. Scrubly carga la lista de contactos candidatos, ayuda a eliminar los duplicados (sí, tenía unos cuantos) y entonces busca concordancias en la lista de conexiones de LinkedIn, permitiendo controlar la aplicación de las actualizaciones. No es, en absoluto, una varita mágica, pero hace mucho más fácil el trabajo.

Hay otro paso que podría intentar: cargar mi lista completa de contactos a LinkedIn y enviar invitaciones a todos los que aún no están conectados ahí. Sinceramente creo que no estoy preparado para ello: no quiero algo como un bombardeo de LinkedIn a mis contactos con tales peticiones. Creo que esto debe hacerse manualmente, poco a poco, pero, una vez hecho, será posible actualizar con regularidad los contactos de Outlook, por medio de Scrubly, con los cambios que las personas han enviado a LinkedIn.

Actualmente hay una consecuencia para las actualizaciones que llegan desde LinkedIn. Algunas personas que tienen nuevas direcciones de correo electrónico vuelven a aparecer en la lista, aunque hayan borrado la suscripción. He filtrado algunos, pero no puedo hacerlo para todos porque las direcciones de correo electrónico son la clave para poder darse de baja de la suscripción y las direcciones nuevas o cambiadas no concuerdan con las bajas anteriores.

Por ello, si se ha dado de baja previamente y vuelve a aparecer en la lista, ocurre porque su nueva dirección está accesible a LinkedIn (donde usted es una conexión a nivel 1) y se ha propagado a mi lista de correos. Espero que usted no quiera volver a darse de baja, pero si lo quiere, sonreiré y aceptaré que usted no tiene tiempo para esta información.

Otra razón para no buscar y procesar todas las bajas de suscripciones anteriores, para evitar que se vuelvan a dar de alta es que, al menos, algunas bajas no se han lanzado desde el suscriptor original. Por supuesto, hay un método contundente que a veces se usa para eliminar el correo de personas que han marchado de una organización, pero no han actualizado todas sus suscripciones. La "Baja de la suscripción" podría significar realmente "Tengo un nuevo trabajo: encuéntrame si puedes", o "Esta persona se marchó y no vamos a decirle cómo mantener el contacto". Si esto ocurrió con unos cuantos receptores de la Carta, ¿qué puedo decir, excepto "Bienvenidos de nuevo"?

Por último, las actualizaciones pueden significar que ahora le tengo con varias direcciones en la lista - Sé que esto ocurre porque amontonamos direcciones de correos como lo hacemos con los zapatos viejos - son demasiado cómodos para eliminarlos. Por favor, elimine los duplicados de cualquier modo - y si tiene un momento para ello, anote "dirección duplicada"

como razón para eliminar la suscripción, para que yo no pase mucho tiempo sin dormir preocupado por las bajas.

Y, si ya ha hecho esto, por favor, un último momento de reflexión: ¿Conoce a alguien a quien podría serle útil la Carta de Infonomics? ¿Por qué no sugiere a esta persona que se suscriba también?

[Principio](#)