

El efecto iPhone: cómo está cambiando el gobierno de las TI

Un estudio de Robert W. Gregory y Evgeny Kaganer muestra cómo la adopción generalizada de la tecnología está abriendo y revolucionando el gobierno corporativo de las TI, sobre todo a causa de la presión de los consumidores.



1 de diciembre de 2018 | Actualizado 18 de enero de 2019

La revolución se inició con la llegada del **iPhone** en 2007. Poco después, los empleados empezaron a cuestionar las políticas corporativas que apostaban por los **BlackBerry**, seguros pero con funcionalidades limitadas, en el entorno laboral.

Con la caída en desgracia de los BlackBerry, aparecieron en las empresas nuevos

smartphones que incluían aplicaciones de correo electrónico y productividad.

En respuesta a los nuevos hábitos tecnológicos de los empleados, algunas empresas trataron de encajar con calzador o sortear los antiguos **marcos y procesos de TI**. Pero, en general, estas medidas tensionaron la función de TI tradicional y generaron desajustes y problemas organizacionales que apuntaban a la necesidad de un cambio más amplio en el gobierno de las TI.

Con el fin de comprender mejor cómo evolucionó el gobierno de las TI, los profesores del IESE **Robert Wayne Gregory** y [Evgeny Kaganer](#), junto con **Ola Henfridsson** y **Thierry Jean Ruch**, han estudiado el caso de un banco internacional que debía ceñirse a las duras exigencias del sector al tiempo que las tecnologías digitales transformaban su mercado.

Su investigación dibuja un retrato esclarecedor de los cambios que se están produciendo en el gobierno de las TI. Las medidas preliminares del banco, como la política de permitir que los empleados utilizaran sus propios dispositivos a partir de 2010, tensionaron el gobierno de las TI, pero no lo transformaron radicalmente.

En realidad, fue la evolución de las **necesidades de los clientes** lo que le llevó a un punto de inflexión unos años más tarde. Para ofrecer las soluciones tecnológicas personalizadas, flexibles y satisfactorias que demandaban los clientes, el banco transformó el **gobierno funcional** de las TI en otro **basado en plataformas**.

Esto supuso abrir su oferta digital al personal ajeno a TI y ampliar sus colaboraciones a otros actores, incluidas las **fintechs** externas.

Además de ser **más ágil**, la nueva estructura de gobierno contribuyó a crear un **entorno de trabajo más atractivo**, en lo que resulta todo un ejemplo para los directivos de otras empresas.

Cambios vertiginosos

La transformación analizada, que se produjo en el plazo de cinco años, es especialmente notable habida cuenta que la función de TI del banco fue creada en los años setenta. Durante décadas, la entidad fue una de las grandes empresas que tuvo acceso a la **tecnología más avanzada** del mercado, que compartió con clientes y empleados de forma estructurada y limitada.

Este modelo de arriba abajo se centró en las **necesidades de seguridad** del banco, para lo

cual se valió de profesionales de TI especializados y estructuras organizativas formales. Pero el modelo de arriba abajo no permitía la **versatilidad** que consumidores y empleados empezaron a demandar con el cambio de siglo.

¿Cómo adaptarse? Al principio, los directivos probaron **dos estrategias**:

- **Forzar el encaje de las reglas funcionales de TI a los nuevos comportamientos de los empleados.** Por ejemplo, se les dejaba acceder al correo electrónico corporativo y a otros sistemas desde sus dispositivos personales, pero el grupo de TI imponía restricciones y condiciones de seguridad. Algunos empleados consideraban que esta política solo era un intento de recortar costes y no les daba la flexibilidad necesaria.
- **Sortear el gobierno funcional de las TI.** Se traducía en que los altos directivos permitían que determinadas unidades trabajaran directamente con los clientes y los socios tecnológicos para responder más rápido a las necesidades de TI de los clientes. Esta estrategia, que dejaba al departamento de TI al margen, solo afectó a un pequeño porcentaje de empleados.

Al final, quedó clara la obligación de acometer un cambio más profundo en la organización. Y la presión necesaria para abordarlo vino del exterior: las **demandas de TI de los clientes** llegaron a generar ansiedad en la empresa.

Aires de apertura

El banco empezó a revisar sus grandes suposiciones sobre el gobierno de las TI. La **democratización de las nuevas tecnologías** exigía a los directivos más agilidad para crear y desplegar soluciones de TI que implicaran a los clientes a nivel emocional.

Esta necesidad llevó a un nuevo modelo: el **gobierno de las TI basado en plataformas**, con el que los empleados podían acceder inmediatamente a un catálogo de servicios de TI y colaborar en la personalización de las soluciones requeridas por sus clientes.

El gobierno de las TI basado en plataformas hizo hincapié en la combinación flexible de tecnologías digitales (no solo las que eran propiedad del banco), válidas para todos los empleados (no solo el personal de TI). Para lograrlo, el banco adoptó la computación en la nube y facilitó a los empleados el acceso a servicios digitales a través de una plataforma de autoservicio fácil de usar.

La historia del banco muestra cómo los altos directivos han seguido el ritmo de la democratización de las nuevas tecnologías. En este caso, al cabo de más de treinta años trabajando con un gobierno funcional de TI, un nuevo modelo abierto aumentó el atractivo del banco tanto para sus empleados como para sus clientes.

Sobre la investigación

Los autores han analizado la consumerización y el gobierno de las TI en un gran banco internacional durante el periodo 2008-2017. Para ello, se realizaron entrevistas en profundidad a los actores clave del banco y se examinó la evolución de sus políticas desde el punto de vista de las teorías relevantes.

Esta investigación ha recibido el apoyo financiero del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades del Gobierno de España (proyecto ECO2017-88576-R).

www.iese.edu/es/insight