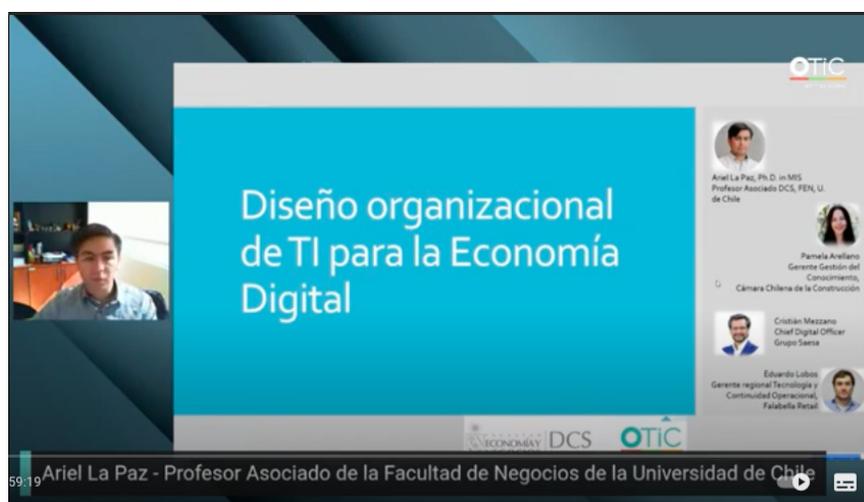


Diseño organizacional ¿Cómo identificar y seleccionar el tipo de gerente y profesionales que la unidad de TI necesita?

Aplicar un diseño organizacional que defina la estructura ayuda a determinar el tipo de unidad de TI que la organización quiere establecer. Al mismo tiempo, establece cuáles serán las funciones de este grupo de personas, los recursos que se destinarán, los mecanismos de comunicación internos, y qué cosas y responsabilidades se le exigirán al área de TI.



equipos de TI; y desarrolla esquemas de incentivo apropiados para los directivos TI y sus equipos.

En este contexto, el académico explicó que “emergen nuevas áreas de responsabilidad ligadas a los sistemas y Tecnologías de Información”. Hoy en día no se habla solo de un Chief Information Officer (CIO), que corresponde al Gerente de Sistemas, sino que algunas gerencias están siendo definidas o redefinidas en las empresas, con cargos que son ejercidos por diferentes perfiles profesionales: Chief Technology Officer (CTO), Chief Digital Officer (CDO), y Chief Information Security Officer (CISO), entre otros.

Por esta razón, según aseveró el docente, las organizaciones deben preguntarse qué tipo de Gerente de Sistemas tienen en sus oficinas y cuál es el que verdaderamente necesitan.

Una manera de definir cuál es la gerencia que se requiere es aplicando un esquema de diseño organizacional que defina la estructura de la organización y, a partir de ello, se diseñen las áreas de TI.

Diseño organizacional

El esquema que propone el profesor La Paz consta de tres etapas. La primera corresponde a la Visión. Es aquí donde se establece una estrategia de negocios, la cual estará sujeta a los resultados del desempeño.

La segunda, denominada Planning, in-

Ariel La Paz, Académico del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información (DCS) de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, participó en el encuentro “Éxitos y Desafíos de la Transformación Digital en las Empresas”, instancia que fue organizada de manera conjunta entre el DCS y la Corporación de Capacitación de la Cámara Chilena de la Construcción. A partir de la investigación que ha realizado como académico, el profesional, Ph.D. in Management Information Systems, propuso en este encuentro un esquema de diseño apropiado para las estructuras organizacionales, que cuenta con definiciones claras de responsabilidades del departamento de TI. Esto “les permite a las empresas capitalizar la agilidad del negocio, lograr eficiencia,

rentabilidad, e incluso, potencialmente, generar ventajas competitivas”, indicó el ejecutivo –quien también es consultor y experto en perfiles gerenciales en TI–, en este encuentro.

Economía digital

La revolución tecnológica y económica ha permeado a las organizaciones, imponiéndoles desafíos no solo en materias como implementación de Machine Learning y Big Data; seguridad y privacidad de la información; y agilidad de los negocios, ventajas competitivas, aumento de venta, eficiencia, producción de costos, entre otras, sino que también a nivel organizacional, involucrando aspectos como la estrategia de la organización y el rol del gobierno y control de TI; y cómo este ejecuta acciones de monitoreo y medición del desempeño de



“Las organizaciones deben preguntarse qué tipo de Gerente de Sistemas tienen en sus oficinas y cuál es el que verdaderamente necesitan. Una manera de definir cuál es la gerencia requerida es aplicando un diseño organizacional que defina la estructura de la organización y, a partir de ello, se diseñen las áreas de TI”.

volucra a la definición de la estructura organizacional de toda la organización. “Esto sienta las bases para tener un gobierno de tecnología adecuado, una buena coordinación de las áreas, y definición de funciones. Comúnmente, esto se conoce como departamentalización”, detalló.

El académico explicó que contar con esta estructura ayuda a definir el tipo de unidad de TI que la organización quiere establecer y cómo se conecta con el resto de la organización. Al mismo tiempo, determina cuáles serán las funciones de este grupo de personas, los recursos que se destinarán, los mecanismos de comunicación internos, y qué cosas y responsabilidades se le exigirán al área de TI.

“El paso siguiente es dotar a estas unidades de las personas correctas, que cuenten con los perfiles de cargo adecuados y sus descripciones. Este es un proceso que se llama staffing”, acotó. En este caso, una empresa que cuenta con un CIO, CDO, CISO o CTO, probablemente, no daría buenos resultados, pues habría ‘muchas cabezas’ para una sola unidad. Por lo tanto, “se deben realizar

combinaciones que permitan elegir cuál o cuáles son los perfiles correctos y más eficientes, que se deben establecer, dependiendo de la estrategia y la estructura organizacional”, señaló.

“Si pongo a la persona apropiada, cuando la estructura está definida es más probable que logre hacer una buena contratación en el mercado. En este caso, tanto la organización y la persona sentirán que están compartiendo el mismo objetivo”, destacó. Si ocurre lo contrario, se generan frustraciones en ambas partes y, como consecuencia, el empleador hace peticiones que el profesional no puede cumplir.

Este fenómeno se explica debido a problemas en las políticas internas; los juegos de poder; la existencia de una visión pobre, en relación a estas áreas; un mal entendimiento de los roles y quién debe realizar cada tarea; y a la falta de claridad de cultura y métodos que no son apropiados, para hacer este tipo de procesos de selección, explicó.

“Si elijo bien, puedo tener un buen desempeño de mis unidades y ese desempeño me permitirá lograr los resultados”, subrayó. Finalmente, la última etapa del esquema

de diseño organizacional se denomina Delivery. El académico manifestó que el gran desafío que tienen las compañías en la actualidad es monitorear si se están logrando los resultados y tener un feedback respecto del funcionamiento de la estructura organizacional.

En este encuentro, junto al profesor La Paz, participaron Pamela Arellano, Gerente de Gestión del Conocimiento de la Corporación de Capacitación de la Cámara Chilena de la Construcción; y Rubén Rosa, Gerente de Operaciones y Transformación Digital OTIC. Como parte de un panel de conversación, asistieron también Cristián Mezzano, CDO de Saesa, y Eduardo Lobos, Gerente Regional de Tecnología y Continuidad Operacional en Falabella Retail. 



Ariel La Paz, Académico del DCS de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.