

Impacto de las tecnologías de la información en organizaciones

A pesar de la influencia que las tecnologías de la información tienen sobre las organizaciones, ¿por qué en muchos casos los gerentes de informática son mantenidos al margen de las decisiones organizacionales? ¿Por qué gran parte de los proyectos informáticos se ven frustrados al momento de autorizar su inversión?

Pablo González Jure

*Magíster en Ciencias de la Computación Universidad de Chile
Master of Business Administration, University of Exeter, UK*

Las tecnologías de la información tienen el potencial para penetrar todas las funciones de una organización y así se convierte cada día más en una herramienta fundamental en el éxito de las organizaciones. Como Charles Wang, presidente de una gran compañía multinacional argumenta, “hoy las tecnologías de la información no sólo soportan los negocios, son los negocios”. Interpretando sus palabras y contrastándolas con la realidad, podemos coincidir en que una gran cantidad de empresas basan sus negocios en la informática, o a lo menos, la informática es fundamental para su éxito.

En efecto, podemos ver que los gastos en tecnologías de la información se han incrementado significativamente en los últimos años y es muy probable que este crecimiento se mantenga en los próximos años. Adicionalmente, estos gastos son probablemente más altos que lo que las organizaciones reportan en sus estados financieros, básicamente por los costos indirectos que acompañan a todo proyecto de informática.

Consecuente con lo anterior, se puede afirmar que la preparación, presentación y evaluación de los proyectos de informática debería ser cada día más importante dentro de las organizaciones. Sin embargo, en la práctica esta situación no es así, lo que genera un vacío entre quienes toman las decisiones organizacionales y los especialistas en informática.

Mientras los especialistas en informática pudieran disponer de un gran conocimiento en su especialidad, en general no manejan un amplio conocimiento sobre negocios, finanzas, estrategia organizacional y gestión de proyectos, lo que los podría poner en desventaja al momento de comunicar sus proyectos, dirigirlos o participar en la toma de decisiones organizacionales. Es así como los especialistas en informática normalmente omiten o dan poca importancia a aspectos relacionados con estrategia organizacional o evaluaciones financieras y por otro lado, le dan mucha importancia a aspectos meramente técnicos que no siempre se justifican frente a una evaluación costo - efectividad o costo - beneficios. En efecto, es común que los especialistas en informática sean vistos como personas distantes que incluso hablan en términos crípticos no entendibles para los gerentes o directores de empresas.

A su vez, la posición de gerentes generales o directores es también incómoda. Ellos saben que en muchos casos las tecnologías de la información juegan un rol clave en la organización, sin embargo, estas tecnologías son complejas o lejanas a su conocimiento y las soluciones presentadas por los especialistas están más allá de su comprensión como para proporcionarles la confianza necesaria para aprobar un proyecto de inversión. Es así como en muchos casos, las decisiones pasan por seguir las tendencias del mercado, que en muchos casos responden más bien a políticas de marketing o a intereses de los proveedores, o simplemente se rechazan los proyectos.

Dado este cuadro, nos encontramos frente a un problema típico en muchas empresas o instituciones. Por una parte la informática es fundamental para el éxito de las organizaciones y por otra los gerentes de informática o especialistas en el área no son tomados en cuenta al momento de tomar decisiones estratégicas de la organización.

Sin duda son muchos los factores que inciden en esta situación, sin embargo es posible afirmar que aspectos tales como la preparación de los proyectos, su presentación y evaluación financiera, así como la posterior gestión del proyecto, son un factor clave en el éxito de los proyectos de informática. En este sentido, los gerentes de informática deberían disponer de la terminología y conocimientos que les permita llegar a los niveles más altos de la organización, con el propósito de influir en las decisiones gerenciales, evaluar y presentar adecuadamente sus proyectos y por supuesto, dirigirlos.

Pero, ¿qué es la preparación de proyectos?

En general, la preparación de proyectos corresponde a las iniciativas orientadas a reunir el máximo de información cualitativa y cuantitativa relevante que permita a los tomadores de decisiones tomar la mejor decisión acerca de una determinada iniciativa.

La presentación de un proyecto tiene dos objetivos principales; por una parte obtener la aprobación de quienes tienen que tomar la decisión de inversión y por otra, entregar la información relevante para que quienes deban tomar la decisión de aprobación lo hagan de la mejor forma en el contexto del plan de negocios de la organización.

Un proyecto puede tener muchos efectos directos e indirectos para la organización, por lo tanto, la decisión de aprobación o no, requiere del máximo de información relevante y a tiempo, que permita escoger la más inteligente y rentable iniciativa.

Es claro que las tecnologías de la información no son sólo máquinas y software que permiten acelerar los procesos de producción o proporcionar ahorros. Estas tecnologías permiten además entregar información, mejorar servicios, mejorar las posibilidades al momento de tomar decisiones, etc. En efecto, las tecnologías de la información pueden ser una herramienta vital para crear y sustentar ventajas competitivas en términos de costos y diferenciación. Considerando estos aspectos y dada la compleja naturaleza de los proyectos de informática, la que contempla un amplio rango de diferentes aplicaciones y objetivos, es que se sostiene que

la presentación y evaluación de proyectos de informática debería ser llevada a cabo utilizando una metodología especial para dichos proyectos.

¿Qué problemas tiene preparar y evaluar un proyecto de informática?

Realizar una adecuada preparación y evaluación de proyectos de informática no es una tarea fácil. Mientras la medición y cuantificación de costos pudiera, a primera vista, resultar fácil de estimar, la medición y cuantificación de beneficios es mucho más compleja.

Los costos directos son normalmente identificados y medidos, sin embargo, para realizar una evaluación seria, es necesario identificar costos indirectos o escondidos. Por ejemplo, los gastos en electricidad no siempre son considerados. Por otra parte, aunque es posible identificar beneficios directos, tal como el mejoramiento en la productividad, existe un gran número de beneficios intangibles o beneficios cualitativos que son muy difíciles de cuantificar en el corto plazo y más aún en el largo plazo. Por ejemplo, el uso de una base de datos de marketing o el acceso a Internet podrían ser imposibles de cuantificar.

Los beneficios directos más típicos tienen que ver con el mejoramiento de la productividad, que normalmente se asocian a productividad laboral y productividad del capital. La productividad laboral normalmente se relaciona con ahorros de horas hombre. Por ejemplo, ahorro por no contratar mano de obra adicional u horas de ahorro del personal existente. La productividad del capital considera el proyecto de informática como complemento de otras actividades en la organización. Por ejemplo, las plantas de producción pueden ser más productivas por el uso de sistemas computacionales o automatizados.

El problema con este esquema es cómo evaluar el proyecto sin caer en conclusiones erróneas. En el caso de los proyectos de informática, el análisis tradicional de costo – beneficios usando indicadores de rentabilidad clásicos, tales como el Valor Actual Neto o la Tasa Interna de Retorno, puede ser irrelevante. Es así como el análisis de costo – beneficio es cada día menos usado en el caso de proyectos de informática siendo muchas las organizaciones que tienen serios problemas para justificar estos proyectos ya que sus cálculos son menos rigurosos que en el caso de inversiones en otro tipo de proyectos. En efecto, muchos piensan que el beneficio principal de los proyectos de informática está en que le permite a la organización ser más flexible o hacer nuevas cosas, más que sólo reducir costos.

Basado en los argumentos mencionados, es posible introducir el concepto de efectividad en la presentación y evaluación de los proyectos de informática.

En este punto es importante distinguir los conceptos de eficiencia y efectividad. La eficiencia tiene que ver con que la organización esté realizando las cosas en forma óptima, por ejemplo, la eficiencia está relacionada con cantidad de trabajo, costo del trabajo, tiempos de despacho, etc., mientras que la efectividad tiene que ver con que la organización esté realizando las cosas en forma correcta, por ejemplo, logro de las metas y objetivos, satisfacción del cliente, calidad de trabajo, ventajas competitivas, etc.

Por lo tanto, este enfoque analítico de costo – efectividad considera 2 factores fundamentales: el costo, que incluye todos los costos posibles de identificar y la efectividad. El criterio será desarrollar un análisis de costo – efectividad que, mediante la clasificación de atributos económicos y de efectividad, entregue como resultado una lista jerárquica de alternativas de inversión. El análisis tradicional de costo – beneficio que usa indicadores clásicos de rentabilidad podría ser hecho posteriormente en el caso de proyectos que, por su envergadura, así lo requieran. De esta forma se establece una importante premisa que es que la efectividad no debiera ser sacrificada en nombre de la eficiencia.

Como hemos visto, las inversiones en proyectos de informática pueden tener un tremendo impacto en las organizaciones, sin embargo, hay problemas que pueden obstruir el éxito en la aprobación de dichas inversiones. Uno de estos problemas puede ser atribuido al hecho de que el análisis convencional de costo - beneficio cada día es menos relevante para evaluar proyectos de informática y por lo tanto, su justificación frente a otras alternativas de inversión que dispongan de una rigurosa evaluación, se encontraría en franca desventaja. Otro problema lo constituye la falta de una adecuada preparación y presentación que típicamente muestran los proyectos de informática. Esta situación normalmente genera una brecha entre especialistas en informática y tomadores de decisiones.

El mejoramiento educacional en temas de gestión y evaluación de proyectos de informática, la creación de conciencia respecto de la importancia de estos temas, así como la creación de marcos de referencia especialmente diseñados para este tipo de proyectos, que apoyen a los profesionales que actualmente tienen la responsabilidad de dirigir las áreas de informática de las organizaciones, por una parte, mejorará las posibilidades de éxito en la aprobación de los proyectos de informática y por otra, le permitirá a los gerentes o encargados de áreas informáticas mostrar sus capacidades para crear nuevas oportunidades de negocios, lograr ventajas competitivas, diferenciación y finalmente influir en las grandes decisiones de su organización.