



LA APLICACIÓN DEL GOBIERNO DE TECNOLOGÍA PARA EMPRESAS PRIVADAS

Luis D. Mateos

PLANTEAMIENTO

El concepto Gobierno de Tecnología se deriva del concepto más amplio Gobierno Corporativo, que por definición es la serie de mecanismos empleados para controlar y dirigir una empresa; bajo este entendido, todas las organizaciones tienen Gobierno Corporativo. Sin embargo, no en todos los casos se establecen requisitos específicos para llevar a cabo dicho gobierno.

En las empresas privadas, es difícil encontrar que un *Gobierno Corporativo* sea regulado por entidades externas; las empresas de capital público son las que típicamente están sujetas a legislación en esta materia. Esto hace que, en empresas privadas, dichos mecanismos sean más ligeros, *ad hoc* o discrecionales. Por lo tanto, el *Gobierno de Tecnología*, también sufre de la misma suerte y se deja en su gran mayoría como prerrogativa del director de sistemas –o rol similar– y éste último se limita a solicitar autorizaciones presupuestarias para la ejecución de iniciativas. En este escenario, el director de sistemas normalmente tiene una jerarquía relativamente alta dentro de la organización, está habilitado para tomar decisiones con cierta libertad.

Por otro lado, existe también una visión “invertida” de esta función, en la que el encargado del área tecnológica sólo se limita a cumplir peticiones del comité o grupo de directores encargados del *Gobierno Corporativo*. En este segundo escenario, el responsable tecnológico no tiene una investidura alta en la organización, se reporta sobre la línea de mando del director administrativo, de finanzas o de operaciones –dependiendo del sector de la organización–.

PROBLEMÁTICA

Dada la situación anterior, muchas organizaciones –cuya principal actividad remunerativa no es tecnológica– padecen de proyectos tecnológicos mal logrados, que no cubren expectativas internas o externas y que satisfacen la visión de una sola persona, en lugar de consensuar el interés colectivo de los interesados. O bien la contraparte, que normalmente se materializa en solicitudes del comité directivo, irrealizables bajo los niveles actuales de recursos invertidos en tecnología (humanos, sistemas, financieros).

En México, los sectores más afectados por esta problemática son, entre otros:¹

cánica (empresas nacionales).

- Salud: hospitales, clínicas y laboratorios de medicamento.
- Despachos/bufetes de abogados.
- Venta al pormenor (*retail*).

La sintomatología común en el tipo de empresa con este padecimiento es:

- Servicios de tecnología que exceden presupuesto, tiempo o se quedan cortos con base en el alcance inicial planteado.
- Una solución tecnológica que se puede utilizar, pero cuyo propósito no cumple con las expectativas del resto de las áreas de la organización.
- Un servicio/sistema “torpe”, es decir, que realmente no optimiza la función para la cual fue establecido en comparación con el método de ejecución previo a dicho servicio.
- Una solución excedida con respecto a la necesidad real, de la cual no se obtiene el mejor aprovechamiento (utilización de menos del 50% de la capacidad y funcionalidad de la solución).
- Proyectos tecnológicos cuya prioridad no es evidenciada con claridad para el resto de la



compañía, es decir, que exista una percepción de “gasto” en lugar de “inversión”.

ALTERNATIVAS

Proponemos dos alternativas pragmáticas de solución a la problemática establecida en este artículo. Éstas no requieren de implementaciones rebuscadas, son de inversión prácticamente nula y de ellas se obtienen, invariablemente, algunos beneficios inmediatos que permiten mantener la inercia.

Comité de Toma Decisiones de Tecnología

No importando en qué escenario del planteamiento se encuentre su compañía, la propuesta es conformar este comité con el responsable del área de negocio que solicita el servicio de tecnología, el responsable del área de tecnología, algún interlocutor de administración/ finanzas y, sólo si es necesario, la dirección general. Los papeles de cada uno se arguyen con facilidad: el solicitante, el receptor de dicha solicitud, alguien que pueda medir el impacto económico/financiero con respecto a los beneficios (si el responsable tecnológico no puede hacerlo) y, para aquellas peticiones de trascendencia organizacional, la intervención de quien lleva el rumbo de la empresa.

Esto hace que las solicitudes de áreas de negocio no sean unilaterales (en cualquiera de los escenarios) y que se concientice sobre costos, riesgos, tiempo y resultados logra-

bles bajo las premisas planteadas. Gran parte de los errores en los proyectos de tecnología están en su concepción.²

Por simplista que parezca, hemos observado que este tipo de sesiones no se llevan a cabo en la mayoría de las empresas, con repercusiones considerables para las inversiones tecnológicas que realizan. Implementando un comité, se tiene la certidumbre de que los intereses principales están representados y se puede encontrar una solución que realmente esté dentro del espacio efectivo de factibilidad y alineación estratégica.

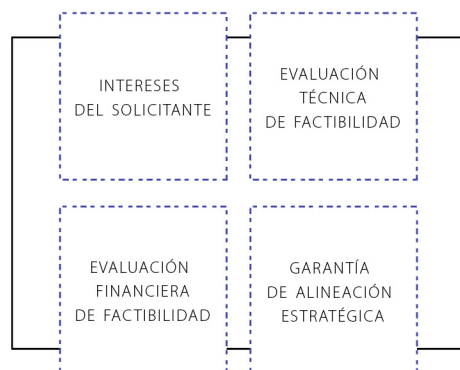


FIG. 1 — REPRESENTACIÓN DE LOS INTERESES SOBRE INICIATIVAS TECNOLÓGICAS.

El mayor reto al que se puede enfrentar en el establecimiento del comité radica en establecer un lenguaje común entre los participantes, que permita un entendimiento claro e inequívoco de la cadena:

- Objetivos alineados a la estrategia.
- Riesgos y el costo de éstos.
- Recursos (de todo tipo) disponibles.

- Recursos que se desean invertir.
- Medición de avance y de resultados.
- Retorno sobre la inversión.

Proyectos multidisciplinarios

La otra forma propuesta es administrando los grandes cambios de la organización (entiéndase proyectos), por medio del establecimiento de grupos de trabajo con distintos perfiles y de distintas áreas.

Tomemos un ejemplo concreto para una empresa de manufactura: la introducción de un nuevo producto. Para la conceptualización del mismo –no obstante que no implique la inserción de un nuevo servicio tecnológico–, deben estar involucradas distintas áreas, por ejemplo:

- Ingeniería: para el desarrollo del prototipo, diseño de producción, etcétera.
- Mercadotecnia: estudios de mercado, desarrollo de marca, entre otros.
- Producción: estrategia por línea, balanceo de cargas, reutilización de procesos, por ejemplo.
- Recursos Humanos: contratación de personal, capacitación de ventas y demás.
- Finanzas: presupuesto de producto, asignación de costos, precio meta, etcétera.
- Tecnología: cambios sobre los sistemas de producción, inventario, almacén, ventas, finanzas... que soporten la introducción del nuevo producto.



Es bastante evidente, que hay proyectos en las empresas que requieren de muchas, sino es que de todas las áreas. Su involucramiento temprano, desde la concepción del proyecto, es fundamental para cimentar bien un caso de negocio que justifique su inversión. Hay muchos casos de éxito de organizaciones que usan este método de trabajo con excelentes resultados. El interés del negocio y el área de tecnología como habilitadora y generadora de valor, siempre tendrán un punto de encuentro bajo esta forma de trabajo, sin importar si el nivel de participación es alto o bajo, según sea pertinente.

La disciplina de administración de proyectos tiene indicadores bien trabajados, que se pueden tomar de manera general y ponderar caso a caso, para una medición precisa y confiable de cada proyecto.

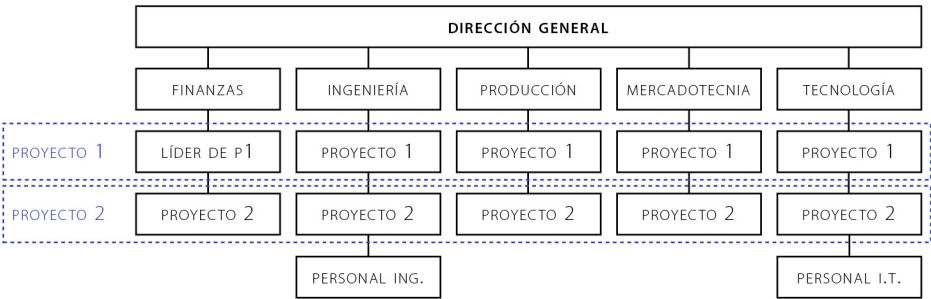


FIG. 2 – ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS MULTIDISCIPLINARIOS.

Hay que tomar en cuenta, que la adopción de esta práctica conlleva algunos detalles importantes, entre los que destaca como principal, el conflicto para el equipo de proyecto de tener “doble reporte”, es decir, reportar al líder de su área funcional y al líder de proyecto. Este es un obstáculo que debe sortearse por medio de una definición clara de responsabilidades dentro del área y para con el proyecto en cuestión, así como con la asignación de tiempos bien definidos, evitando la saturación de cargas de trabajo del personal involucrado.

CONCLUSIÓN

El hilo conductor de las dos alternativas planteadas, es la integración y comunicación institucionalizada entre las distintas áreas funcionales de una empresa, con el objetivo de tener la representación de los intereses principales sobre las iniciativas que tengan necesidades tecnológicas. Haciendo esta práctica consensuada, se logran beneficios inmediatos que repercuten en un mejor *Gobierno de Tecnología* en la empresa, así como la reducción de proyectos fallidos y una mejor alineación y entendimiento entre negocio y tecnología. Adicional a la adopción de cualquiera de estas recomendaciones, se debe considerar que en el sentido estricto que el *Gobierno de Tecnología* implica cinco aspectos generales:

- 1. Alineación estratégica.
- 2. Entrega de valor.
- 3. Gestión de riesgos.
- 4. Gestión de recursos.
- 5. Medición de desempeño.

Estos aspectos están manifiestos en ambas alternativas, pero se deben desarrollar procesos más concretos para cada uno, conforme se vaya madurando el método de trabajo para dirigir el esfuerzo e inversión en tecnología dentro de su empresa.

Referencias

¹ Fuente: INEGI, AMITI, CANIETI e Investigación Propia.

² An Executive View of IT Governance, IT Governance Institute, www.itig.org, 2009