E

l pasado 5 de abril, asistí a la conferencia *Comercio Electrónico e Información – Estrategia de Negocio*, presentada en el espacio de *Audire*. En ella, los profesores Khadid Arciria y Fabio Gómez hablaron sobre el concepto de *Paradoja de la Productividad*, acuñado en 1987 por Steven Roach, Director de Estudios Económicos de Morgan Stanley, que en pocas palabras significa que cuando las empresas invierten en tecnología informática (T.I.) para mejorar su productividad, si logran resultados en ese sentido, no lo harán en el corto plazo y, de hecho, se esperaría que sean menos productivas. En la conferencia mencionaron autores que niegan o apoyan dicha paradoja, intentando sustentar la relación o distancia entre el uso de la T.I. y los resultados obtenidos.

En los últimos dieciocho años, he tenido la oportunidad profesional de conocer diferentes proyectos de implementación de T.I., en diferentes tipos de empresas en términos de su tamaño, cultura y sector, participando desde distintos roles y obteniendo éxitos y fracasos. Mi conclusión frente al logro de los objetivos de productividad a través de la T.I. es que si bien la tecnología es un factor, no es el único ni el más relevante. La principal diferencia observada entre proyectos (no solo de T.I.) que logran sus objetivos, incluidos aquellos sobre productividad y los que restan valor a las empresas, está en tres factores: apoyo decidido de la alta gerencia, relación directa y real entre objetivos estratégicos y los beneficios esperados para el negocio y, por último, un esfuerzo metódico, disciplinado y continuo sobre la gestión del proyecto.

El apoyo real de la alta dirección implica una declaración a la comunidad empresarial, la asignación de recursos y la inclusión del proyecto en el discurso corporativo. La alineación directa y real entre objetivos estratégicos y los beneficios esperados para el negocio, le explica a la comunidad empresarial la razón de ser exitosos en un proyecto, allana los difíciles caminos de la gestión del cambio cultural y permite comprender más fácilmente requerimientos, riesgos y beneficios del proyecto. Como consecuencia, al entenderse los escenarios sobre los que se mueve, su gestión y compromiso se fortalecerán. Por último, con un esfuerzo metódico, disciplinado y continuo sobre la gestión del proyecto, se propende por mantener control sobre la gestión del proyecto y sobre desviaciones que puedan presentarse, que impliquen una afectación sobre los objetivos del negocio. Por supuesto, el proyecto y las decisiones sobre tecnología tienen un dueño y enfoque diferente y pasan de objetivos como “implementar el software de…” a objetivos como “dar solución al problema de negocio de…”, lo cual, en términos de generación de valor, es radicalmente diferente.

Resultaría interesante un estudio en el que se verifique, en el entorno colombiano, el grado en el cual para proyectos corporativos, el compromiso directivo, la alineación con los objetivos estratégicos y la disciplina metodológica, han generado o destruido valor en términos de bienestar, estrategia, operación y finanzas corporativas.

*Germán Hernández Morales*