

# **“GESTIÓN TECNOLÓGICA COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”**

**Tema al cual pertenece: La Administración y los paradigmas emergentes.**

**IX Congreso Internacional de Administración “Talento, Imaginación y Valores” La gestión y las personas en tiempos difíciles  
XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO)**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de 2009**

**Autoras:**

**Cra. y Lic. Sandra Aronica**

**Lic. María Florencia Peretti**

## **Índice de Contenidos**

1. Introducción
2. Estrategia, planeación estratégica y planeación tecnológica.
3. Debatamos sobre la importancia o el "por qué" de la gestión tecnológica.
4. Alineando la tecnología con la estrategia global
5. Entonces, ¿"para qué" gestionamos la tecnología?
6. Conclusiones
7. Bibliografía
8. Resumen

## **1. Introducción**

En sus primeras aplicaciones, las organizaciones utilizaron los Sistemas de Información (SI) para automatizar tareas organizativas de índole administrativa-contable sin considerar de forma adecuada su impacto estratégico. Sin embargo, actualmente la Tecnología de Información (TI) tiene que apoyar SI que permitan mejoras estratégicas y en este sentido, la organización debe administrar a sus recursos humanos, tareas, tecnología, cultura y estructura de acuerdo con las interdependencias que se generan en torno a los flujos de información acorde a las estrategias del negocio.

En trabajos anteriores nuestro objetivo fue resaltar la importancia de la “Gestión Tecnológica” (GT), es decir, la administración de Tecnología de Información (TI) que utilizan las organizaciones. Como primera aproximación indagamos sobre: ¿qué es la GT? ¿Cuál es su ámbito? ¿Cuál es el alcance de las actividades de la GT? ¿Quién, y con qué conocimientos y competencias, se ocupa de estas actividades en las organizaciones?

Sin duda alguna, son muchos los obstáculos que se presentan al gestionar las TI, principalmente en el sentido de cómo lograr que las mismas conlleven una ventaja para la organización, ¿cómo hacer que las TI sean una inversión con retorno y no solamente un gasto necesario? El principal desafío es alinear los servicios de TI con las necesidades del negocio de manera eficiente y de acuerdo a una relación coste/beneficio aceptable.

Durante mucho tiempo, las organizaciones han venido invirtiendo mucho dinero en adecuar o adquirir la última tecnología disponible. Sin embargo la mayoría de esas inversiones no han sido evaluadas desde el punto de vista estratégico, siendo que las decisiones se tomaron en base a recomendaciones de los informáticos, por seguir la tendencia de la última tecnología o por razones que poco tienen que ver con la adecuación a las necesidades estratégicas de la empresa.

Actualmente, la importancia que las TI han alcanzado es enorme. Han dejado de ser una herramienta de soporte y/o un área accesoria para convertirse en una función totalmente necesaria para cualquier organización. Hoy en día es impensable concebir a una empresa que no use las TI para la gestión del día a día; desde las formas más básicas como el uso de una planilla de cálculo o del correo electrónico hasta implantaciones de inteligencia de negocios y minería de datos. Es así que la gestión tecnológica está evolucionando hacia un sistema cuya función última es el desarrollo, la integración y el uso efectivo de recursos tecnológicos, para la creación de valor en las organizaciones.

Sabemos que sobre estrategia y sistemas de información (SI) se ha escrito abundantemente, sin embargo la realidad de muchas organizaciones contrasta completamente con lo planteado por estos dos conceptos. La planificación estratégica está bombardeada por constantes aportes, que más que ayudar, generan una mayor confusión en cuanto a los métodos a utilizar para tener alguna oportunidad de construir un futuro que les permita a las organizaciones

sobrevivir como tales. En esta oportunidad, y continuando con nuestra línea de investigación iniciada el año anterior, con el presente trabajo pretendemos continuar profundizando sobre las implicancias estratégicas de la tecnología, centrándonos en esta oportunidad en el análisis de los por qué y los para qué de la gestión tecnológica dentro de las organizaciones.

## **2. Estrategia, planeación estratégica y planeación tecnológica.**

Existe una exagerada cantidad de definiciones de la palabra *estrategia*. Este término ha sido definido para una amplia variedad de contextos de negocio hasta el punto de convertirse en una palabra que prácticamente no tiene significado. Sencillamente expuesto, la estrategia define de qué manera se llegará desde *donde está hoy* hasta *donde quiere llegar*". Por lo que, la estrategia, es el equilibrio entre lo que una organización *puede hacer* frente a lo que *podría hacer*.

Hoy en día la planeación estratégica está reconocida como un tema valioso y fundamental para las todas organizaciones, pero urge la necesidad de un enfoque más disciplinado para la *planeación estratégica* enfocada puntualmente a Tecnología de Información (TI) y Sistemas de Información (SI). Muchos profesionales y empresas todavía aplican TI y SI, desconociendo los métodos para planear, controlar, evaluar y sostener aplicaciones acertadas de TI y SI, incluso, es común ver que se aplican a la ligera tecnologías de avanzada, sin haberse propuesto previamente el "para qué" o siquiera haber estimado algunos de los resultados que se esperan de dicha aplicación tecnológica.<sup>(1)</sup>

El concepto de estrategia ocupa una posición fundamental dentro de la gestión de la empresa, pues incluye, entre otros, la fijación de objetivos a medio y largo plazo y las acciones necesarias para alcanzarlos. Las empresas tienen recursos limitados y la decisión sobre un curso de acción implica que no se pueden seguir otros de forma simultánea pues, tal como ponen de manifiesto numerosos estudios, son aquellas empresas que diseñan una estrategia coherente y la siguen, las que tienen mayores posibilidades de tener éxito y de mantener ventajas competitivas de forma sostenida a largo plazo.

José Pérez Moya<sup>(2)</sup> expresa que la gestión estratégica de la tecnología es el proceso de convergencias de la tecnología con las demás funciones de la empresa para lograr la gestión estratégica del negocio. En la gestión estratégica del negocio, la gestión de la tecnología, al igual que la gestión de las otras funciones, tiene como objetivo básico la utilización óptima de los recursos internos y externos para alcanzar la máxima contribución a los objetivos del negocio.

---

<sup>(1)</sup> Párrafo adaptado del libro de Lopez Trujillo y Correa Ospina. "Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información (2007). Página 9.

<sup>(2)</sup> Pérez Moya, José "Estrategias, gestión y habilidades directivas" (1997).

Andrew, Ricart y Valor<sup>(3)</sup> también expresan que la información que un SI maneja, aunque generada o utilizada por actividades concretas, no pertenece a ninguna actividad en particular, sino que pertenece a la empresa considerada globalmente.

Por lo tanto, cualquier empresa debe formular una *estrategia tecnológica* integrada en la estrategia global y que se encuentre al mismo nivel que otras estrategias específicas, como pueden ser la financiera o la comercial, siendo imprescindible que se genere entre ambas una interacción mutua: las tecnologías que se conocen y dominan van a posibilitar la obtención de nuevos productos, mientras que de forma recíproca, la decisión estratégica de abordar nuevas actividades exige disponer de lo que se denominan competencias tecnológicas, es decir, de habilidades y conocimientos que permitan a la empresa diferenciarse por el dominio de algún aspecto tecnológico. En la Figura 1 se refleja gráficamente este concepto.



Figura 1 - Estrategia global y específicas  
Fuente: Hidalgo Nuchera, Antonio  
"La Gestión de la Tecnología como Factor  
Estratégico de la Competitividad Industrial".

Una Estrategia de TI considera los cambios por los cuales atraviesa una organización, tanto internos como externos, junto con las oportunidades potenciales disponibles a esta. Las oportunidades de TI pueden incluir formas de usar la tecnología para ganar una ventaja competitiva, para reducir costos, aumentar ingresos, etc. Las oportunidades de TI se sopesan contra las fortalezas y debilidades del entorno de TI actual, tanto tecnológico como organizacional, para establecer la estrategia de TI que se adoptará.

Una Estrategia de TI despliega las directrices generales que se seguirán, la arquitectura de TI necesaria para alcanzar la estrategia y los proyectos específicos para implementar la arquitectura y las oportunidades de TI. La estrategia también presenta el grado de cambio requerido en la organización

<sup>(3)</sup> Andrew, Ricart y Valor. "Estrategias y Sistemas de Información" (1996).

de TI -- visión de TI, estilo, estructura, capacidades y competencias del recurso humano, habilidades, procesos -- que serán necesarios para lograr la estrategia.

El objetivo de implementar una estrategia de TI es garantizar un desarrollo eficiente, viable y sistemático de las áreas de tecnología; alinear las acciones y hacerlas consistentes unas con otras; planear la asignación de recursos; sentar las bases para controlar los proyectos, y equilibrar costos y beneficios. Principalmente se hace cargo del establecimiento de una concordancia entre las estrategias de negocio y las estrategias de TI, creando una ventaja estratégica y competitiva.

### **3. Debatamos sobre la importancia o el "por qué" de la gestión tecnológica**

*"Actualmente se diseñan, implementan y utilizan TI-SI para apoyar la productividad y la competitividad, para apoyar la calidad del producto o servicio, y otros para apoyar las actividades gerenciales y de toma de decisiones, para apoyar al ser humano como medio para sus fines. De este modo, a partir del momento en que las organizaciones comienzan a tener TI-SI integrales, consistentes y óptimos para la organización, pueden iniciarse acciones para la obtención de relaciones de complementariedad entre la calidad de los servicios y/o productos, la productividad, la competitividad y las tecnologías informáticas y los sistemas de información que, inclusive, llegan a ser estratégicamente prominentes"*<sup>(4)</sup>

La razón por la cual las TI deben ser gestionadas en forma alineada con las estrategias del negocio como cualquier otra función perteneciente a la organización, es principalmente su capacidad para generar y/o sustentar ventajas competitivas. Pero para ello, se debe ir más allá del modelo actual que limita sus funciones a la mera automatización de procesos y al control de costes. Por el contrario, la gestión tecnológica debe orientarse a generar valor y adoptar una posición transversal en la organización centrándose en la transformación de los procesos de negocio.

Hoy en día todas las empresas basan su gestión en sistemas informáticos de diversa índole. Laudon y Laudon<sup>(5)</sup> llama "SI estratégicos" a aquellos que modifican las metas, las operaciones, los productos, los servicios o las relaciones con el entorno de las organizaciones, a fin de ayudar a adquirir alguna ventaja competitiva. Las organizaciones, utilicen SI estratégicos o no, requieren cada vez de mayores inversiones en tecnología y servicios de TI más avanzados que necesitan ser gestionados eficientemente, es decir respetando

---

<sup>(4)</sup> Lopez Trujillo y Correa Ospina. "Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información (2007). Página 53.

<sup>(5)</sup> Laudon y Laudon. "Sistemas de información gerencial" (2002)

la mejor función costo/beneficio y atendiendo a todas las necesidades, internas y externas del negocio.

Siguiendo esta caracterización propuesta por Laudon y Laudon, podemos afirmar que no todas las TI son estratégicas porque lo que define esta condición es la capacidad que tienen de generar por sí mismos una ventaja competitiva para la empresa. Sin embargo, más allá de que sean estratégicos por sí mismos, la función que la TI cumple dentro de la organización como apoyo indispensable de la gestión la convierte en una herramienta de soporte a la estrategia organizacional que debe ponerse al servicio de los objetivos estratégicos globales y por ende, su planificación y administración deberá alinearse en este sentido.

Por todo esto es imprescindible una gestión tecnológica adecuada y alineada con las estrategias de negocio, de forma tal que la TI se convierta en una ventaja competitiva o bien, sirva para generar nuevas ventajas competitivas o ayude a sostener las actuales en el tiempo, agregando de esta forma valor a toda la empresa en su conjunto.

#### **4. Alineando la tecnología con la estrategia global**

*"Para conseguir una integración real entre TI/SI y estrategia de negocio es necesario que el propio proceso de formulación de la estrategia de negocio incorpore ingredientes de TI/SI de la misma forma que lo hace con otras funciones (comercial, producción, control, etc.)" <sup>(6)</sup>*

Según lo expuesto en el apartado anterior, la gestión tecnológica vista como una función más de la organización, se preocupa no sólo por facilitar la obtención de resultados en un periodo de tiempo, sino por generar y/o apoyar a las ventajas competitivas que permitirán que la empresa como un todo se posicione y se mantenga dentro de los criterios de innovación establecidos por las sociedades actuales.

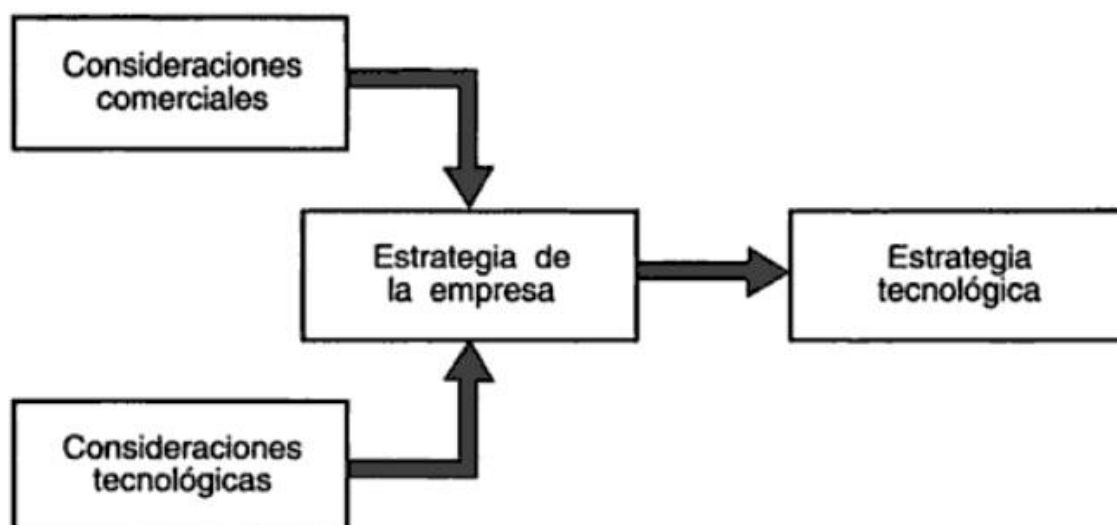
*"La convergencia entre las diversas funciones que conducen a la gestión estratégica de la empresa obliga a una estrecha vinculación entre la estrategia del negocio y la estrategia tecnológica. La estrategia de la empresa debe determinar sus programas tecnológicos y el activo tecnológico existente o posible condiciona, de forma determinante, la configuración de la estrategia global; por lo tanto, ambas estrategias sólo pueden elaborarse mediante un proceso interactivo." <sup>(7)</sup>*

---

<sup>(6)</sup> Andrew, Ricart y Valor. "Estrategias y Sistemas de Información" (1996).

<sup>(7)</sup> Pérez Moya, José: "Estrategias, gestión y habilidades directivas" (1997).





*Figura 2 – Estrategia tecnológica*  
*Fuente: Pérez Moya, José*  
*"Estrategias, gestión y habilidades directivas"*

Además de posibilitar la solución de los problemas que los mercados plantean, la GT integra a todas las áreas de trabajo de la organización, permite la incorporación de nuevas tecnologías para la producción y distribución de bienes y servicios o realiza la concepción, negociación, contratación y supervisión de la transferencia tecnológica en el marco de procedimientos y procesos productivos, administra la planeación y control de proyectos interdisciplinarios e interorganizacionales. La gestión tecnológica se encuentra inmersa dentro de todas las áreas de la organización e interviene en todas sus funciones. Sin embargo, no se requiere crear un departamento de GT o el cargo de gerente de tecnología dentro de la empresa, aún cuando es imprescindible la adecuada comprensión y administración de la TI para que proporcione los efectos esperados.

Por lo tanto, es muy importante que un proceso de planeación estratégica de TI contenga un plan para que los SI y TI, además de apoyar las necesidades de información de las estrategias de la empresa a corto y largo plazo, esté integrado con el plan estratégico global de la empresa. La TI es un recurso clave para toda la empresa, y actualmente no es gestionada como tal por parte de quienes cumplen dicho rol, suponemos que al predominar la idea de la TI tan sólo como apoyo y no como función vital, su gestión, posibilidades e impacto se limitan.

En un trabajo anterior<sup>(8)</sup> hemos analizado que quienes administran las TI requieren para hacerlo, cada vez más de habilidades de negocios y menos habilidades técnicas, y además, que mientras más alto se ubiquen estas personas en la pirámide organizacional, es decir, mientras más cerca se encuentren del órgano directivo o de quien toma las decisiones estratégicas, se logra una mejor integración de las estrategias.

<sup>(8)</sup> Aronica y Peretti. "La gestión tecnológica en las organizaciones". (2008).



Esto se debe a que una eficiente gestión de la tecnología en la empresa necesita considerar todos aquellos aspectos relacionados con la capacidad de reconocer las señales del entorno sobre las oportunidades y amenazas de su posición tecnológica e interpretarlas; la capacidad de adquirir y desarrollar los recursos tecnológicos que necesita; la capacidad de asimilar las tecnologías que se incorporen a los procesos y de aprender de la experiencia que se adquiriera.

Para conseguir estos objetivos se requiere, por un lado, caracterizar un conjunto de funciones o etapas que expliciten los requisitos de este proceso y, por otro lado, aplicar un conjunto de herramientas o técnicas que permitan tener un control de las actividades desarrolladas y, al mismo tiempo, adquirir experiencias que puedan ser aprovechadas en situaciones futuras.

Esto sin duda se convierte en un desafío para el que los profesionales en ciencias económicas nos encontramos mejor posicionados a la hora de afrontarlo que aquellos profesionales que tienen una marcada formación tecnológica pero que no pueden integrar fácilmente una visión holística de las necesidades organizacionales.

*“... La gestión de tecnología no es absolutamente un asunto tecnológico si no un proceso de negocios que va más allá de la ciencia y la ingeniería, que incide en cada uno de los aspectos de las prácticas de negocios de una organización y que integra los diversos aspectos de negocios que se necesitan para desarrollar ventajas competitivas”.<sup>(9)</sup>*

El principal desafío entonces para quien administre la función tecnológica es alinear la TI con las necesidades de negocios de manera eficiente. Para ello, se han desarrollado a lo largo del tiempo una serie de normas y estándares que permiten a las organizaciones y a quienes cumplen con estas funciones seguir pautas de trabajo, de forma que se optimicen y gestionen adecuadamente los recursos disponibles ofreciendo los mejores niveles de servicio.

En la actualidad, la norma o referencia más aceptada en el mundo para la administración de servicios TI es la denominada ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

Este conjunto de normas proporciona un conjunto de “mejores prácticas” recogidas por la Oficina Gubernativa de Comercio Británica y describen los procesos necesarios para administrar la TI eficazmente con el fin de optimizar beneficios y garantizar la integración de los servicios en la cadena de valor de las unidades de negocio. ITIL provee una orientación hacia el cliente y el servicio TI prestado, buscando una gestión TI integrada que permita mejorar la satisfacción de los usuarios y la calidad de servicios tecnológicos brindados.

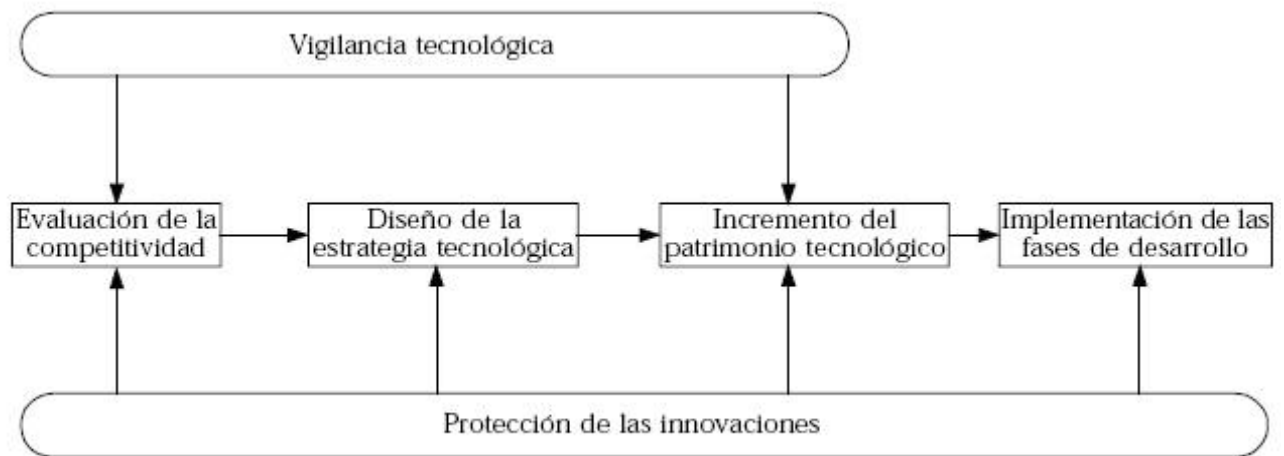
---

<sup>(9)</sup> Gaynor, Gerard,. “Manual de Gestión en Tecnología”. (1999).

Sabemos que existen múltiples metodologías para llevar a cabo este “alineamiento”. No es nuestro objetivo analizarlas ahora, sino que, simplemente pretendemos reconocer que las mismas existen y rescatar el espíritu que en definitiva todas ellas contienen: “alinear la GT con las estrategias de negocios”.

Continuando con la definición dada de estrategia, creemos que el primer paso para transformar la GT y alinearla con la estrategia de la organización, es definir el estado de situación actual de la misma en relación a la organización, planeando en una segunda fase, el grado de avance necesario para focalizar la GT en la estrategia.

Por ejemplo, Hidalgo Nuchera<sup>(10)</sup> plantea que para conseguir una eficiente gestión tecnológica es necesario desarrollar funciones activas y de apoyo, tal y como se refleja en la figura siguiente.



*Figura 3 – Funciones Activas y Funciones de Apoyo de la GT*  
*Fuente: Hidalgo Nuchera, Antonio*  
*“La Gestión de la Tecnología como Factor Estratégico de la Competitividad Industrial”.*

Las funciones activas tienen que ver con la evaluación de la competitividad y del potencial tecnológico propio, especificación y diseño de la estrategia tecnológica, incremento o enriquecimiento del patrimonio tecnológico propio, e implantación de las fases de desarrollo del nuevo producto; mientras que las funciones de apoyo se refieren a: vigilancia del entorno para identificar información que sugiera oportunidades e indique amenazas, y protección de las innovaciones. Por otra parte, el desarrollo de estas últimas requiere de la aplicación de un conjunto de herramientas que necesitan ser adaptadas a la cultura de la empresa para adecuarse a sus propios fines y situaciones.

En el siguiente cuadro se representa una clasificación (elaborada por el mismo autor) de estas herramientas, de acuerdo con la función a la que sirven:

<sup>(10)</sup> Hidalgo Nuchera. “La Gestión de la Tecnología como Factor Estratégico de la Competitividad Industrial”.(1999)

Herramientas para la Gestión Tecnológica	
<i>Funciones</i>	<i>Herramientas /Técnicas</i>
Evaluación de la competitividad	Auditoria tecnológica
Diseño de la estrategia tecnológica	Análisis DAFO. Modelo de las cinco fuerzas. Matriz producto - proceso. Matriz posición tecnológica - atractivo tecnológico
Incremento del patrimonio tecnológico.	Alianzas tecnológicas. Adquisición de tecnología.
Implementación de las fases de desarrollo	Análisis del valor. Gestión de proyectos. Trabajo en equipo
Vigilancia tecnológica	Mapas tecnológicos Benchmarking tecnológico Prospectiva tecnológica.
Protección de las innovaciones	Propiedad industrial. Gestión de competencias.

*Cuadro 1. Funciones y herramientas de Gestión Tecnológica*

*Fuente: Hidalgo Nuchera, Antonio*

*"La Gestión de la Tecnología como Factor Estratégico de la Competitividad Industrial"*

### **Entonces, ¿"para qué" gestionamos la tecnología?**

*"... la función informática le da a las empresas la más importante posibilidad de adaptarse y convivir con la realidad (los retos) de hoy. La función informática es para las empresas quizá, la única alternativa para transformarse de manera radical en todos los sentidos: les da opciones para innovar; les permite reinventar sus procesos de trabajo; les facilita redefinir sus parámetros críticos de calidad, servicio, tiempo y costo, como nunca antes; les amplía las posibilidades para competir en los mercados y romper la barrera de las distancias; les permite estar informadas al instante; les dota de la capacidad para reaccionar y encaminarse en la dirección correcta cuando es necesario; les provee de mejores y mayores opciones para tomar decisiones rápidas y de manera más acertada; les da indicadores para redireccionar oportunamente sus planes y sus objetivos de negocio: les permite ver y captar las características y demandas de sus clientes; les ofrece mayor dinamismo para convivir en un mundo dinámico: la posibilita para comprometerse y cumplir sus promesas a sus clientes; les permite, pues, mirar hacia el mundo de los negocios con nuevos y potentes ojos. De hecho, así como la función administrativa, también la función informática resulta vital para un empresa."*<sup>(11)</sup>

<sup>(11)</sup> Hernández, Ricardo. "La administración de la función informática: Una nueva profesión". Páginas 83 a 85. (2002).

El beneficio de una función informática alineada a los fines del negocio y de un buen uso de esta tecnología se traduce en un aumento de la eficiencia y eficacia en el qué hacer y en el cómo hacerlo, en un mejoramiento de la calidad y en generar mayor valor para los productos y servicios.

La calidad de la gestión tecnológica debería reflejarse en una mayor efectividad organizacional y en un incremento en la cultura tecnológica. La administración activa de la tecnología provee varios beneficios clave como el envío de alertas a la administración sobre amenazas de la competencia actual y la nueva, permitir acciones preventivas para capitalizar el uso de los activos tecnológicos, el señalamiento de los activos y recursos tecnológicos faltantes y la identificación de acciones correctivas para asegurar el éxito continuado.

Siguiendo el concepto que Ricardo Hernández <sup>(12)</sup> quiere transmitir en su libro, pensamos que una GT adecuada servirá en una organización para:

- ü Administrar correctamente **los recursos de la TI** determinando la infraestructura de TI necesaria para esa organización y no otra.
- ü Administrar lo que **se debe hacer** con esta TI aclarando el propósito de la misión de la función informática específica de la empresa.
- ü Administrar lo que **se debe saber hacer** con la TI aprovechándola eficientemente para cumplir con su misión en la empresa.
- ü Administrar lo que **se está haciendo** con la TI evaluando continuamente el cumplimiento de su misión.
- ü Administrar lo que se **está logrando para el negocio** con la TI confirmando con el paso del tiempo, la vigencia de su objetivo original, midiendo el valor que la misma agrega como parte integrante de la cadena de valor y ventajas competitivas que la GT adecuada genera.

Es muy común ver en las empresas que los responsables de las TI se quedan anclados en las tecnologías que conocen y no toman decisiones con conocimiento de todas las posibilidades disponibles.

Entonces, gestionamos la tecnología para beneficiarnos como empresa con una función informática alineada con los fines del negocio y con su buen uso, traducidos en un aumento de la eficiencia y eficacia en el qué hacer con la TI y cómo hacerlo y en un mejoramiento de calidad de sus servicios, generación de valor y sostenimiento de ventajas competitivas favorables para la empresa.

## **6. Conclusiones**

*“La contribución estratégica permite a TI, ser fuente de creación de valor. Para poder contribuir, TI primero debe ser competente, luego debe lograr una clara comprensión de la estrategia del negocio y desarrollar una activa participación en su implementación y no quedarse sólo en aspectos operacionales”<sup>(13)</sup>*

---

<sup>(12)</sup> Hernández, Ricardo. “La administración de la función informática: Una nueva profesión”. Páginas 93 y94. (2003).

<sup>(13)</sup> Gold, Robert S; “Enabling the Strategy-focused IT Organization,” Information Systems Control Journal, volume 4 (2002)

La concurrencia de oportunidades que se presenta ante la disponibilidad tecnológica y las mejores prácticas de administración en el campo de la estrategia, permiten a las organizaciones obtener resultados, que hasta hace poco podían verse como utópicos. El conocimiento y la tecnología están al alcance de todas las organizaciones, en realidad lo que hace falta es voluntad para atreverse a cambiar

Hemos reconocido que, como describe Hernández<sup>(9)</sup>, la TI por un lado se constituye como una de las principales herramientas de apoyo de la gestión en las organizaciones y que por otra parte como función adquiere una gran relevancia en la participación como generadora de ventajas competitivas y como soporte de la estrategia global de la empresa.

Estamos convencidas que la gestión tecnológica en las empresas de nuestro medio implica un cambio muy significativo en sus estructuras vigentes. Considerar la GT como arma estratégica no es habitual en la mayoría de las empresas. Sin embargo, queda ampliamente justificado que el desafío merece ser emprendido y cada vez más se transforma en una necesidad para todas aquellas organizaciones que pretendan mejorar su posición competitiva aprovechando las potencialidades que ofrecen las nuevas TI y para no perder el posicionamiento logrado.

Es en este sentido, que nos proponemos seguir trabajando en este tema, para consolidar un marco teórico que contemple la realidad de las empresas locales y que nos permita transferir las herramientas de gestión tecnológica a los futuros administradores y, de esta manera, mejorar sus competencias profesionales y adecuarlas a las necesidades actuales.

Es claro que los esfuerzos deben ser orientados principalmente hacia dotar y fortalecer a los profesionales en ciencias económicas de las capacidades necesarias para aprehender y aplicar la TI no como un simple apoyo para la empresa, sino como una función organizacional vital necesaria para el desarrollo de su profesión. Es así que los mismos deberán actualizar su visión estratégica en función de la nueva realidad; deberán mejorar sus habilidades técnicas, administrativas y de negocios para comprender y adaptarse al nuevo rol de las TI y a la necesidad de su gestión, al igual que en las otras funciones comprendidas en las organizaciones actuales.

Desde la perspectiva empresarial, la desatención curricular académica de estos aspectos genera perjuicios para las organizaciones, pues sumidas en mayor o menor grado en este fenómeno, no encuentran perfiles profesionales que atiendan específicamente dicha problemática. Esto no quiere decir que en general la calidad de los profesionales actuales de TI sea deficiente, sino que en la formación universitaria actual los futuros profesionales no desarrollan competencias administrativas informáticas a nivel organizacional que les serán indispensables para gestionar la función tecnológica de las organizaciones adecuadamente.

---

<sup>(9)</sup> Hernández, Ricardo. "La administración de la función informática: Una nueva profesión". (2003)

Es por ello que estamos convencidas de que el mayor desafío será que los profesionales en ciencias económicas adviertan la inminente necesidad que tienen las organizaciones de alinear las estrategias tecnológica y global y que reconozcan que la TI es un tema que les pertenece. Para esto deberán abordar a la función tecnológica como tal, es decir, como un tema que les compete ampliamente y para el que no existe profesional que esté mejor preparado que ellos, ya que conocen el negocio por dentro y por fuera, y por lo tanto tienen la capacidad de ser reales agentes de cambio llevando a cabo una mejor GT y agregando valor al negocio.

Por supuesto que esto no significa prescindir del resto de especialistas en TI, sino todo lo contrario, para gestionar adecuadamente la TI es necesario coordinar todos los recursos, conocimientos y potencialidades como una función estratégica más de la organización que merece ser tomada en consideración como tal.

## **7. Bibliografía**

- § Alvarado Bonilla, Dennis. "Gestión de la estrategia a través de sistemas de información" (vínculo consultado el 22/06/2009)  
<http://www.intempres.pco.cu/Intempres2006/Intempres2006/Evaluacion%20de%20trabajos/Denis%20Alvarado.pdf>
- § Andrew, Ricart y Valor. "Estrategias y Sistemas de Información" McGraw-Hill (1996).
- § Aronica, Sandra y Peretti, Ma. Florencia. "La gestión tecnológica en las organizaciones" Ponencia presentada en las II Jornadas de Docentes Universitarios en Tecnologías de Información (DUTI). Paraná, Entre Ríos. (2008).
- § Gaynor, Gerard (ed) : Manual de gestión en tecnología. Bogotá: McGraw-Hill, (1999).
- § Gold, Robert S; "Enabling the Strategy-focused IT Organization," Information Systems Control Journal, volume 4 (2002)
- § Hernández, Ricardo. "La administración de la función informática: Una nueva profesión". Noriega Editores (2003).
- § Hidalgo Nuchera, Antonio. "La Gestión de la Tecnología como Factor Estratégico de la Competitividad Industrial". Economía industrial, Nº 330, páginas 43 a 54 (1999).
- § Laudon, Keneth y Laudon, Jane. "Sistemas de Información gerencial". 8va. ed. Pearson Educación (2004).
- § Lopez Trujillo, Marcelo y Correa Ospina, Jorge Iván. "Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información".



Universidad de Caldas  
Colección: Ingeniería (2007)

- § Pastor Collado, Joan Antoni. "Dirección y gestión de los sistemas de información en la organización". Editorial UOC. (Vínculo consultado el: 02/06/2009)  
<http://books.google.com.ar/books?id=dXFcvBCHJzAC&printsec=frontcover&lr=#v=onepage&q=&f=false>
- § Pérez Moya, J.: "Estrategia, gestión y habilidades directivas". Ed. Díaz de Santos. Madrid. (1997)
- § Ragsdale, John. "Trends 2005: IT Service Desk". Forrester Research (2004).
- § Sieber, Sandra, Valor, Josep y Porta, Valentín. "Los sistemas de información en la empresa actual: aspectos estratégicos y alternativas tácticas". McGraw-Hill (2006).
- § Varios autores en <http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados/otros/3838-estrategias-tic-empresariales> (vínculo consultado el 22/06/2009)

## **8. Resumen**

En sus primeras aplicaciones, las organizaciones utilizaron los Sistemas de Información (SI) para automatizar tareas organizativas de índole administrativa-contable sin considerar de forma adecuada su impacto estratégico. Sin embargo, actualmente la Tecnología de Información (TI) tiene que apoyar SI que permitan mejoras estratégicas y en este sentido, la organización debe administrar a sus recursos humanos, tareas, tecnología, cultura y estructura de acuerdo con las interdependencias que se generan en torno a los flujos de información acorde a las estrategias del negocio.

Siguiendo con la línea de investigación iniciada el año anterior, cuando comenzamos a indagar sobre las implicancias de la gestión tecnológica en las organizaciones resaltando el papel que deberíamos asumir los profesionales en ciencias económicas como principales responsables de alinear la estrategia tecnológica con la estrategia global de la organización, pretendemos continuar profundizando sobre las implicancias estratégicas de la tecnología, centrándonos en el presente trabajo en el análisis de los por qué y los para qué de la gestión tecnológica (GT) dentro de las organizaciones.