

Nuevos retos, nuevos enfoques de las TIC y los resultados de las empresas



Dr. Alejandro Orero Giménez,
Catedrático de Organización de
Empresas
GIO-ETSIT-UPM

Los profesores Luciano Berrocal, Santiago García Echevarría y Miguel Merino y nuestros compañeros Eugenio Fontán, Arjan Sundardas y Carlos Macián, abordan en la presente monografía distintas perspectivas de un problema de gran interés: cómo las TIC impactan o afectan a la empresa y a los profesionales de la TIC.

El enfoque que, por encargo del director de BIT, quisimos dar a la monografía es el afrontar problemas de la profesión desde una perspectiva más socioeconómica que tecnológica, puesto que esta última ha sido mucho más profusamente abordada en otras monografías de BIT.

Para afrontar el reto que me planteó José Manuel Huidobro, que por supuesto no está resuelto todavía, se ha hecho una primera aproximación a una realidad compleja, con diversos enfoques, de los muchos posibles.

Además de recomendar que, por supuesto, lean en este número, a los autores que he mencionado anteriormente, puesto que es lo mejor, quiero resaltar algunas de sus ideas y reflexiones y, si me lo permiten, también aportar alguna otra que se sume o complementa a las por ellos expresadas.

El profesor García Echevarría nos centra el debate en un tema ciertamente poderoso, como es el de asociar la *competitividad* y la *productividad* de empresas, países y personas, a una *dimensión cultural* y a una *dimensión social*.

La concepción de la productividad y de la competitividad más que como valores económicos, como valores ético-culturales, nos aporta un potente concepto con el que entender muchos de los diferentes comportamientos, en términos de resultados, entre empresas y países que aparentemente deberían tener-

los parecidos. Es como él dice: "se dispone o no se dispone de una *cultura de la competitividad*".

Otra de las luces que nos ofrece el profesor García Echevarría en su artículo, se refiere a la necesidad de fijar el foco en el resultado, no sólo en el coste, (considerando además que en ocasiones, cuando se habla de coste, se suele hablar solo del coste directo y más específicamente del coste de la mano de obra).

Aparece una de las primeras paradojas que comentaré en mi breve intervención, además de la

ya muy conocida “paradoja de la productividad de la TIC”, y es que “los países con costes más elevados de mano de obra, son los que tienen más productividad”.

La realidad es que al ser los costes una *expresión medida* de los factores que “explican” la productividad, solo si el resto de los factores fueran iguales, podríamos decir que el reducir el coste de la mano de obra puede hacernos ser más productivos. Deben ser considerados otros factores como el capital económico empleado, el capital directivo y otros capitales intangibles como el conocimiento, el relacional y el social, para poder hablar de productividad total. Debemos hablar pues de la productividad de los factores, pero teniendo en cuenta a los demás, no considerándolos aisladamente.

Otra de las cuestión capital, es el papel que juegan las TIC en la productividad de las naciones (a través de la productividad en la empresas (grandes o PYMES) y a través de la productividad en la administración o e-gobierno). Los artículos de Miguel Merino y de Eugenio Fontán abordan estas cuestiones desde distintas perspectivas, la primera analizando acciones concretas de aplicación de TIC en PYMES, que resultan de especial interés porque nos permiten conocer el impacto de estrategias y tácticas concretas en un entorno concreto como la Comunidad Autónoma Gallega. La segunda nos plantea unas reflexiones acerca del papel que las TIC juegan en la productividad de empresas y administraciones públicas.

Otra de las dimensiones analizadas es la manida “globalización”, pero no por manida debe ser igno-

.....

“La conocida ‘paradoja de la productividad de la TIC’ es que ‘los países con costes más elevados de mano de obra, son los que tienen más productividad’”

.....

rada. El interesante artículo del profesor Luciano Berrocal, nos muestra las diferencias en costes salariales en profesionales de la TIC en distintas áreas geográficas del mundo, y también nos señala un dato muy a tener en cuenta, el “stock” de profesionales capaces y la importancia de su localización dispersa o concentrada geográficamente. También analiza la realidad y el potencial de la deslocalización de las TIC y de sus profesionales.

Para terminar, Arjan Sundardas y Carlos Macian exponen las dificultades de aplicación de las TIC en las PYME, que son vistas como la panacea para resolver todos los problemas. Pero para que resulte eficiente, se requiere de un conocimiento especializado y de la integración de estas tecnologías en el proceso productivo y de gestión.

Centraremos pues el problema de la competitividad con una orientación a resultados en lugar de al coste de los recursos. Consideramos también que los resultados no dependen tanto de los recursos empleados, como del uso de las capacidades disponibles, basadas en dichos recursos. Ello de acuerdo con la Perspectiva de Recursos y Capacidades (PRC) (Barney, 2002; Grant, 2002), que nos provee de una base conceptual apropiada para investigar cómo los factores internos de la organización pueden ser fuente de ventajas competitivas.

En este marco, si queremos conocer la incidencia de los SI/TIC en el rendimiento de las organizaciones (sean empresas o administraciones públicas), debemos considerar que la “información” es una “capacidad organizacional” de valor estratégico en la empresa contemporánea, situando a los SI/TIC como un elemento esencial, pero en acción complementaria y sinérgica, con otras dimensiones organizacionales (Melville et al., 2004). Este planteamiento se explica en razón a:

1. Las organizaciones, independiente del ámbito en la cual se desenvuelvan, se tornarán cada vez más intensivas en información, lo cual no necesariamente significará que se vuelvan más intensivas en tecnologías asociadas a ella (Drucker, 2001);
2. Los SI/TIC por si solos es improbable que sean fuente de ventajas competitivas sostenidas (Pepard y Ward, 2004);
3. Se ha observado más bien una focalización en la inversión y despliegue de “sistemas” y “tecnologías”, adjetivadas de “información”, más que en la información en sí (Davenport, 2000; Drucker, 2001). (Lo que explicaría el porqué de muchos “fracasos de inversiones en TIC”, especialmente en las administraciones públicas).

.....

“Es la forma en cómo los recursos de SI/TIC son usados, combinados y desplegados lo que crea una capacidad única que impacta la efectividad global del negocio”

.....

Al adoptar una perspectiva de recursos y capacidades de SI/TIC, se reconoce el valor de negocio de los SI/TIC, pero cimentando éste en la forma en **cómo la organización utiliza sus inversiones en SI/TIC para desarrollar esencialmente habilidades que impacten la efectividad de la organización.**

De esta forma, a pesar de la consideración de los recursos de SI/TIC como un factor no diferenciador dado la posibilidad de su distribución uniforme, las capacidades de SI/TIC tienden a distribuirse heterogéneamente entre las empresas, concluyendo en patrones de uso y efectividad diferenciados (Bharadwaj, 2000).

En resumen, las investigaciones en este campo han adoptado una noción de “capacidades” argumentando que las inversiones en SI/TIC son fáciles de duplicar, y por ende los SI/TIC en sí no proveerían de ventajas competitivas sostenidas.

En términos específicos, **es la forma en cómo los recursos de SI/TIC son usados, combinados y desplegados lo que crea una capacidad única que impacta la efectividad global del negocio.**

En la medida en que las TIC en las que se basan los SI, incidan en mejorar la cultura de productividad y el “management eficaz”, desarrollando pues capacidades, mejorará el rendimiento organizacional, como señala Dorgan (Dorgan

2004) en un reciente informe *“la buena gestión es esencial para exprimir los beneficios y la productividad de las inversiones en TIC. Las empresas deben concentrarse en mejorar sus prácticas de gestión, antes de embarcarse en gastos en TIC. Y los políticos deben ser los primeros en adoptar medidas que promuevan las mejoras en la gestión, antes que incrementar impuestos con los que pagar las inversiones públicas en TIC”*.



Diversas investigaciones, tanto del GIOUPM como de otros grupos de otras universidades e institutos, han asumido principalmente la incidencia de las capacidades y recursos de SI/TIC directamente en

el rendimiento organizacional. Sin embargo, la evidencia existente sugiere que el impacto de las capacidades y recursos de SI/TIC en la consecución de rendimientos organizacionales superiores depende en gran medida en la acción sinérgica de éstas con otros recursos y capacidades organizacionales. Si bien es posible lograr mejoras de rendimiento aplicando SI/TIC con cambios organizacionales menores (McAfee, 2002), **la aplicación exitosa de los SI/TIC se ha reconocido en acción complementaria y sinérgica con otros factores organizacionales**, como por ejemplo: el compromiso de la dirección superior, el uso de equipos de trabajo, estructura de decisiones descentralizada, responsabilidades de trabajo más amplias, la estructura, estrategia, cultura y prácticas de trabajos de la organización, tal como señalan recientes investigaciones de nuestro grupo (Alfaro y Orero, 2005).

En esta línea de evolución, en la búsqueda del impacto de los SI/TIC en el rendimiento organizacional, se ha postulado que **es el uso y administración efectiva de la información lo que ostenta el potencial de crear valor para el negocio, observando a los SI/TIC como elementos habilitadores en acción complementaria con innovaciones organizacionales, prácticas de trabajo y factores humanos.** En otras palabras, *no es la sola inversión, dotación y/o el uso de los SI/TIC los que inciden en el rendimiento de la empresa; sino que es el uso y administración efectiva de la información, erigida como dinámica centrada en las personas, la que crea valor al negocio* (Davenport y Prusak, 1997; Marchand et al., 2002; Maes, 1999, 2004; Orero y Alfaro, 2005). ♦