



## LA HERRAMIENTA APROPIADA PARA EL TRABAJO QUE HAGO

Por  
Lic. Luis Núñez Alfaro  
Presidente de Núñez & Asociados Ltda..  
3 Junio 2008

Como parte de la experiencia de realizar presentaciones de negocios y seminarios, he tenido la suerte de conversar con profesionales de diversas áreas y puestos, provenientes tanto de organizaciones privadas como públicas, sobre la aplicación de **tecnología informática** en su diario quehacer y normalmente surge la interrogante relacionada con la decisión de adquirir determinada tecnología informática para su organización. Una decisión que es realmente crítica hoy en día.

Pensemos en un ejemplo sencillo de un trabajo típico: *hacer un hueco en el jardín de la casa o en un terreno pequeño cualquiera*. Seamos más específicos, un hueco de 40 cm de diámetro y medio metro de profundidad. Esta es la tarea por hacer.

Esta tarea requiere una herramienta. ¡Claro!, alguien me diría que podemos hacerlo usando las manos y estaría en lo correcto, pero no es práctico ni seguro hoy en día. Entonces pasamos a otra herramienta, una pala mecánica de esas grandes que requieren un operador montado en el tractor. De seguro la haríamos en pocos segundos pero no sin quebrantar algunas o todas las especificaciones y a un alto costo. Podemos pensar entonces en un aparato neumático con capacidad de adaptar el ancho de la pala a las especificaciones que tenemos. Pero igual, el costo de uso es alto si lo comparamos ahora

con una pala manual, de esas clásicas. El usarla requiere un poco de fuerza física humana directamente, pero por las especificaciones del hueco luce como una herramienta más que apropiada para cumplir bien la tarea. Podemos afinar más y disponer de una pala manual pero del tipo especializada para huecos pequeños que tiene dos hojas que se abren y cierran con presión, ello para que la tarea sea más fácil. Esto último podría ser aún más deseable si estamos en un jardín y tenemos flores alrededor y no podemos destruirlas o maltratarlas siquiera.

Como vemos en el ejemplo, la selección de la HERRAMIENTA APROPIADA PARA EL TRABAJO QUE REQUERIMOS HACER ES VITAL PARA LOGRAR EL ÉXITO con el tiempo y el dinero que disponemos y con algunas otras restricciones que deben satisfacerse. No se requiere de ecuaciones matemáticas complicadas para seleccionar esta herramienta, más bien es sentido común, pero no siempre será así.

Es un ejemplo que tiene que ver con la selección de una herramienta para una tarea que la gran mayoría comprenderíamos, pero existen otras selecciones que implican un grado de conocimiento mucho mayor para poder discernir sobre la herramienta que conviene más; **este es el caso de la tecnología informática** y en específico, la selección de **software**.



Como vimos en el ejemplo una herramienta sofisticada, muchas funciones y capacidades, pero compleja de usar no siempre será la solución idónea. Se deben considerar las restricciones que tenemos alrededor y en especial cuando se trata de un software. Una variable que debe siempre anteponerse en este caso es el grado de madurez de la organización en el uso de ese tipo de herramientas, tecnologías informáticas, y en la capacidad de la gerencia superior de influir en quienes tendrán que usar esa tecnología para que efectivamente la usen.

Como puede verse, no son cuestiones necesariamente técnicas sino más bien administrativas, humanas y de otra índole las que más influyen al momento de implementarlas en el ámbito organizacional.

Se tiene sin embargo, y muy lamentablemente, que muchas veces se trata de imponer una herramienta que no ha sido valorada apropiadamente con anticipación, respecto de todas esas variables y en consecuencia vienen los sonados fracasos de los que oímos hablar.

Y es que en estos temas de tecnologías informáticas el resultado se ve hasta uno o dos años después de la implementación y a veces en más tiempo.

Veamos ahora un ejemplo concreto de una tecnología informática de la que se oye hablar mucho, las de categoría CRM (*Customer Relationship Management*). Son herramientas utilizadas típicamente para facilitar la gestión de la relación con los clientes, para sacarle más provecho a la información derivada de la misma y para ser más eficaces y eficientes en el manejo de esa relación. Muchos buscan con

ellas una mejora en la calidad del servicio al cliente.

Aunque hay una gran variedad de estas tecnologías en cuanto a precio y complejidad, la verdad es que existen unos pocos líderes. El precio varía de cientos de miles a millones de dólares. Vean las cifras de que hablamos. Y eso sin contar el tiempo del personal y otros recursos que las organizaciones deberán disponer para finalmente lograr la implementación exitosa que desean.

¿Qué suele pasar con estas herramientas? Veamos varias perspectivas al respecto.

Desde el punto de vista de la tecnología, está garantizado que funcionan bien. Cabe eso sí mencionar que en algunas de ellas el diseño de cara al uso por parte del usuario final se suele ver como complejo, y por lo tanto intimida inicialmente al usuario.

Son herramientas que las usan mucho los departamentos de calidad y mercadeo, así como la gerencia general. En este sentido debe mencionarse un dato interesante: son los departamentos que menos han sido o lo han sido de último, automatizados y por tanto no tienen tanta experiencia en ese terreno.

Por otra parte, aunque a nivel de las gerencias superiores existe la expectativa de llenar una necesidad muy grande en materia de atención de clientes, en la práctica suele existir una brecha en esa sensación. En este sentido se suele percibir por las bases como herramientas complejas no necesarias del todo, como un tractor para hacer un hueco pequeño.

Por estas y otras razones se presenta entonces en el proceso de implementación en las

organizaciones, cierta resistencia al cambio y es así como los tiempos se alargan, los costos aumentan y puede llegarse a un punto de desesperación y finalmente al fracaso total. Los usuarios finales no ven el beneficio práctico y directo, sumado esto a una percepción de complejidad con la que no están acostumbrados a lidiar. Y encima tienen que responder con resultados en su trabajo diario.

Al mencionar estas situaciones estamos claros que no son fáciles de resolver. Pero un paso crucial en esa dirección es no dejar la responsabilidad total al departamento de tecnología, sobre todo cuando son otras unidades de negocio las que tendrán la responsabilidad por el uso final de las herramientas.

Un segundo paso es tener una “foto tecnológica” de la situación de madurez y capacidad que tiene la organización para introducir una nueva tecnología informática y también del momento que enfrenta la organización.

Debemos recordar que un **factor siempre crítico en cuestiones de tecnología informática es que está siempre cambiando**. Lo que hoy es de una forma en pocos años y a veces meses, ya no será así. Pero más importante aún, se debe cambiar a esa nueva forma porque es requisito para seguir en el negocio, como es el caso de la tecnología web.

Es así como la selección de una tecnología informática y en particular una de software, es realmente un asunto complejo para las organizaciones y de ahí que el conocimiento y experiencia de su equipo gerencial, el que suele decidir finalmente, es crítico para el éxito en la selección correcta.

Resumiendo, diríamos entonces que las siguientes variables son de real importancia en el proceso de decisión de la organización sobre una herramienta tecnológica:

- Madurez de la organización en el uso de la tecnología. ¿Cuánto tiempo lleva la organización usando la tecnología informática? ¿cubre el uso al 100% de los empleados o solo un porcentaje pequeño?
- Capacidad de enfrentar la implementación de la tecnología. En términos financieros y humanos.
- Situación o estado actual general de la organización. Esto es respecto del negocio y la organización como tales.
  - o Se enfrentan despedidos frecuentes o masivos.
  - o Se están cambiando la estructura organizativa.
  - o Se enfrenta una desaceleración en las ventas.
  - o Se enfrenta un cambio fuerte en el entorno.

Al responder sobre estas variables y otras se tendrá un foto de la situación y de esta forma se podrá medir la factibilidad de implementar de manera exitosa la herramienta de software o tecnología informática en general.

Pero además, se identificarán de manera más precisa las acciones que se deben emprender para resolver las situaciones negativas que podrían impedir una implementación exitosa.