

Gestión de recursos en TI

Cómo una mejor gestión de recursos permite una mejor ejecución de TI



Una vez que TI alcanza un éxito homogéneo en la gestión de recursos, los procesos y las herramientas mejoradas pueden extender beneficios similares por toda la empresa.

Gestión de recursos en TI

A diario, los líderes de TI y sus equipos realizan tareas operativas de gran importancia, como gestión de incidentes, problemas y cambios. También responden de manera constante a las demandas de los proyectos planificados, como el desarrollo de aplicaciones nuevas. A fin de tener éxito, deben poder evaluar y asignar los recursos necesarios para completar estas tareas con puntualidad y sin exceder el presupuesto. Sin embargo, hay una gran cantidad de desafíos, muchos de los cuales surgen de limitaciones en los procesos y las herramientas actuales, que impiden el éxito.

Afortunadamente, es posible mejorar la tasa de éxito de TI mediante la expansión de la información recopilada acerca de las capacidades, la disponibilidad y el uso de los recursos. Una vez que TI alcanza un éxito homogéneo en la gestión de recursos, los procesos y las herramientas mejoradas pueden extender beneficios similares por toda la empresa.

¿Cuál es el problema de la gestión de recursos?

La capacidad de los equipos de TI para ejecutar proyectos con éxito y brindar servicios de forma eficaz está limitada por la disponibilidad de los recursos, como personas y materiales, así como activos de capital físicos y no físicos. Entre estos, las personas suelen ser los recursos más costosos que se necesitan para el éxito de TI. De hecho, cuando los líderes de TI utilizan el término “gestión de recursos” suelen referirse a los recursos humanos. Aun así, los recursos humanos suelen ser los recursos de TI que se comprenden y administran con menor homogeneidad.

Esto se debe a que la mayoría de los equipos de TI cuentan con una visibilidad limitada o incoherente de la capacidad, las asignaciones y la disponibilidad de las personas que necesitan. Los resultados son una mala asignación de recursos, demoras en la distribución y los proyectos, y costos excesivos en los presupuestos.

Resulta evidente que TI necesita herramientas y procesos que proporcionen una visión clara, completa y precisa de los recursos más importantes y permitan contar siempre con las personas adecuadas, en las actividades correctas y en los momentos indicados. Para alcanzar estos objetivos, TI necesita conocer de manera integral y en tiempo real toda la información relevante de los recursos en todo el trabajo de TI, tanto en las operaciones diarias como en las actividades de proyectos específicos.

La combinación de las limitaciones de los procesos y las herramientas actuales dificultan en demasía la evaluación precisa de la disponibilidad y la asignación eficiente de recursos por parte de los administradores de recursos.

El alcance del problema

Tal como se muestra en la Figura 1, la gestión de recursos intenta responder dos preguntas básicas: ¿Los recursos disponibles son suficientes? y ¿todos los recursos están asignados de manera adecuada? Si bien son preguntas directas, brindar respuestas correctas de manera homogénea y puntual puede ser todo un desafío.



Figura 1: Los desafíos clave de la gestión de recursos de TI

El personal de TI no suele dedicarse por completo a las personas que solicitan recursos específicos, como los administradores de proyectos o cambios. En cambio, la mayoría de los miembros del personal tienen responsabilidades operativas diarias que deben realizar junto con el trabajo del proyecto. Los administradores de recursos deben tener en cuenta estas responsabilidades operativas a la hora de asignar recursos en respuesta a cada una de las solicitudes. Por lo general, los administradores de recursos responden a este desafío mediante la adopción arbitraria de un enfoque “80/20”, donde se asigna el 80 por ciento del tiempo de los miembros del personal a las tareas operativas. Si bien esta conjetura puede garantizar que se tengan en cuenta las necesidades operativas, rara vez refleja con precisión los requisitos operativos reales. Estas asignaciones generales ponen en riesgo la capacidad de completar con éxito los proyectos deseados o necesarios.

Asimismo, la gestión de TI basa sus predicciones de requisitos futuros de recursos en patrones históricos de trabajo y uso de recursos. Desafortunadamente, TI suele confiar en tarjetas de registro de horario que se crearon manualmente para recopilar la información sobre la que basan estas predicciones. Estas tarjetas son propensas a errores y omisiones debido a que son manuales y representan una carga tanto para los administradores de TI como para los empleados. Esto significa que las predicciones de requisito de recursos suelen basarse en información incompleta e imprecisa.

La combinación de las limitaciones de los procesos y las herramientas actuales dificultan en demasía la evaluación precisa de la disponibilidad y la asignación eficiente de recursos por parte de los administradores de recursos. En cambio, para responder a las solicitudes de recursos diversas y simultáneas, los administradores suelen difundir los horarios en los calendarios de recursos de cada uno de los empleados. Pero, como resultado, en algunos empleados se informan tasas de uso mayores al 100 por ciento (como se muestra en la Figura 2) cuando los administradores intentan calcular el uso de los recursos. Por lo tanto, se aprueban planes de recursos con asignaciones excesivas e imprecisas, y el error se perpetúa.

Usuario	Utilización de recursos												
	Semana que termina												
	1/1/13	1/8/13	1/15/13	1/22/13	1/29/13	2/5/13	2/12/13	2/19/13	2/26/13	3/5/13	3/12/13	3/19/13	3/26/13
Juan Pérez	83%	100%	155%	100%	88%	138%	88%	100%	175%	100%	113%	100%	88%
Juana Martínez	100%	88%	138%	138%	100%	125%	100%	100%	103%	100%	145%	100%	85%
Bob Garland	103%	138%	100%	75%	100%	75%	140%	90%	108%	90%	85%	158%	143%
Ted Darling	135%	140%	88%	63%	138%	163%	93%	165%	100%	138%	100%	93%	108%
Total	105%	116%	120%	94%	106%	125%	105%	114%	121%	107%	111%	113%	106%

Figura 2: La asignación excesiva de recursos tiene como resultado informes imprecisos de tasas de uso.

La consolidación y la racionalización de la gestión de recursos con la gestión de operaciones y proyectos proporciona muchos beneficios importantes.

La combinación de todos estos aspectos tiene efectos negativos sobre las finanzas de TI. Los costos planificados, que se calculan mediante la multiplicación de las horas planificadas por las tasas de pago por trabajo, son imprecisos debido a que las horas planificadas se basan en información histórica que no es confiable. Los costos asignados son imprecisos porque las asignaciones suelen ser arbitrarias, en lugar de basarse en los datos de uso de recursos reales y precisos. Y los costos reales informados son incorrectos debido a que se basan, en parte, en datos erróneos o incompletos de tarjetas de registro de horario.

La ineficiencia de las alternativas actuales

Tal como se ilustra en las limitaciones expuestas anteriormente, los procesos y los productos actuales de gestión de recursos son, en el mejor de los casos, incoherentes para satisfacer las necesidades de los administradores de proyectos y recursos. Los productos de gestión de recursos que se usan actualmente están muy separados de las herramientas que se utilizan para administrar y brindar el trabajo operativo. Esto obstaculiza la capacidad de los administradores de recursos de obtener visiones completas y precisas de la información que necesitan para realizar asignaciones precisas. A este problema se le suman los procesos típicos por los cuales se envían las solicitudes de recursos (y proyectos), como correos electrónicos, llamadas telefónicas y conversaciones personales. También se encuentran desconectados de los productos de gestión de recursos, lo que dificulta el seguimiento de las solicitudes de recursos.

Con frecuencia, los administradores de recursos se frustran tanto con sus herramientas que vuelven a un estado anterior a la adquisición de dichas herramientas: hojas de cálculo y procesos manuales. Pero este enfoque también es ineficiente. Las hojas de cálculo se deben actualizar con frecuencia y sincronizar para controlar la versión, y suelen contener información imprecisa sobre los recursos. Y los procesos manuales tienen las mismas dificultades para el seguimiento y el análisis de la información útil que los procesos que se utilizan para enviar las solicitudes.

La solución: Consolidación e integración de la gestión de recursos y proyectos

Para lidiar con todos los desafíos expuestos anteriormente, TI necesita información precisa, puntual y consolidada sobre la capacidad, la asignación y el uso de los recursos. Y esa información debe integrarse estrechamente con las herramientas y los procesos que se utilizan para administrar las tareas operativas y los proyectos de TI, así como las carteras de proyectos.

La consolidación y la racionalización de la gestión de recursos con la gestión de operaciones y proyectos proporciona muchos beneficios importantes. Brinda a TI una visión mucho más integral y precisa de las capacidades y la disponibilidad de los recursos. Y eso mejora las asignaciones, lo que reduce de manera directa los costos y los presupuestos imprecisos de proyectos, al tiempo que ayuda a respetar la programación de los proyectos.

Si se mejoran la consolidación y la integración de los productos de gestión de recursos, también se pueden proporcionar los cimientos para un único sistema de gestión de recursos para todo el trabajo de TI. Esto puede ayudar a mejorar la homogeneidad, la eficacia y la automatización de los procesos de gestión de recursos. Por ejemplo, las actualizaciones de la información de los recursos pueden actualizar automáticamente los registros de las tareas en las que participan esos recursos.

La consolidación y la integración de la gestión de recursos también puede proporcionar los cimientos para extender la gestión exitosa de recursos más allá de los recursos humanos. Por ejemplo, los mismos procesos y herramientas que se utilizan para administrar los recursos humanos de manera eficaz se pueden extender a los recursos de capital que solicitan los usuarios o los administradores de proyectos.

Una llamada a la acción

TI necesita mejorar su capacidad de brindar servicios a la empresa de forma homogénea, eficaz y accesible. TI también tiene la oportunidad de mejorar el modo en que el resto de la empresa la percibe. La mejora de la gestión de recursos en formas que permitan que los proyectos y las operaciones de TI sean más homogéneos y exitosos es un aspecto que puede contribuir significativamente para alcanzar ambos objetivos.

Los clientes de ServiceNow son la prueba de los beneficios de la gestión de recursos consolidada. Uno de esos clientes, un importante proveedor de servicios de cuidado de la salud, utiliza la gestión de recursos de ServiceNow junto con la gestión de la cartera de proyectos de ServiceNow para consolidar e integrar estas tareas de gran importancia. El cliente informa que ahora TI cuenta con una visibilidad precisa y en tiempo real de la disponibilidad de los recursos. Con el crecimiento de estos beneficios, obtuvieron mejoras en procesos relevantes, una mejor alineación de los recursos con las prioridades empresariales y un cambio cultural positivo dentro de TI.

Los procesos y las herramientas eficaces para una gestión mejorada de recursos dentro de TI también pueden ayudar a que TI se convierta en un modelo de (y en un departamento capaz de brindar) gestión de relaciones de servicios y entrega de servicios más eficaces en toda la empresa. Por ejemplo, TI puede extender de manera rápida y sencilla sus éxitos en la gestión de recursos directamente a otros grupos de la compañía que utilizan muchos recursos, con el fin de que la eficacia sea más homogénea en toda la organización. Estos beneficios potenciales ofrecen un interesante incentivo para que TI mejore los procesos y las herramientas que utiliza en la gestión de recursos.



www.servicenow.com

© 2013 ServiceNow, Inc. Todos los derechos reservados.

ServiceNow cree que la información que contiene esta publicación es precisa a partir de la fecha en que se publica. Esta publicación podría incluir imprecisiones técnicas o errores tipográficos. La información está sujeta a cambios sin previo aviso. La información aquí incluida está sujeta a cambios periódicos, que se incorporarán en nuevas ediciones de la publicación. ServiceNow puede realizar mejoras o cambios en los productos o programas que se describen en esta publicación, en cualquier momento. Se prohíbe la reproducción de esta publicación sin autorización previa por escrito. La información en esta publicación se ofrece "tal cual". ServiceNow no realiza representaciones ni garantías de ningún tipo con respecto a la información de esta publicación y específicamente de avisos legales que implican garantías de comerciabilidad o idoneidad para un propósito en particular.

ServiceNow es una marca comercial de ServiceNow, Inc. Todas las otras marcas y nombres de productos son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de sus dueños respectivos.

