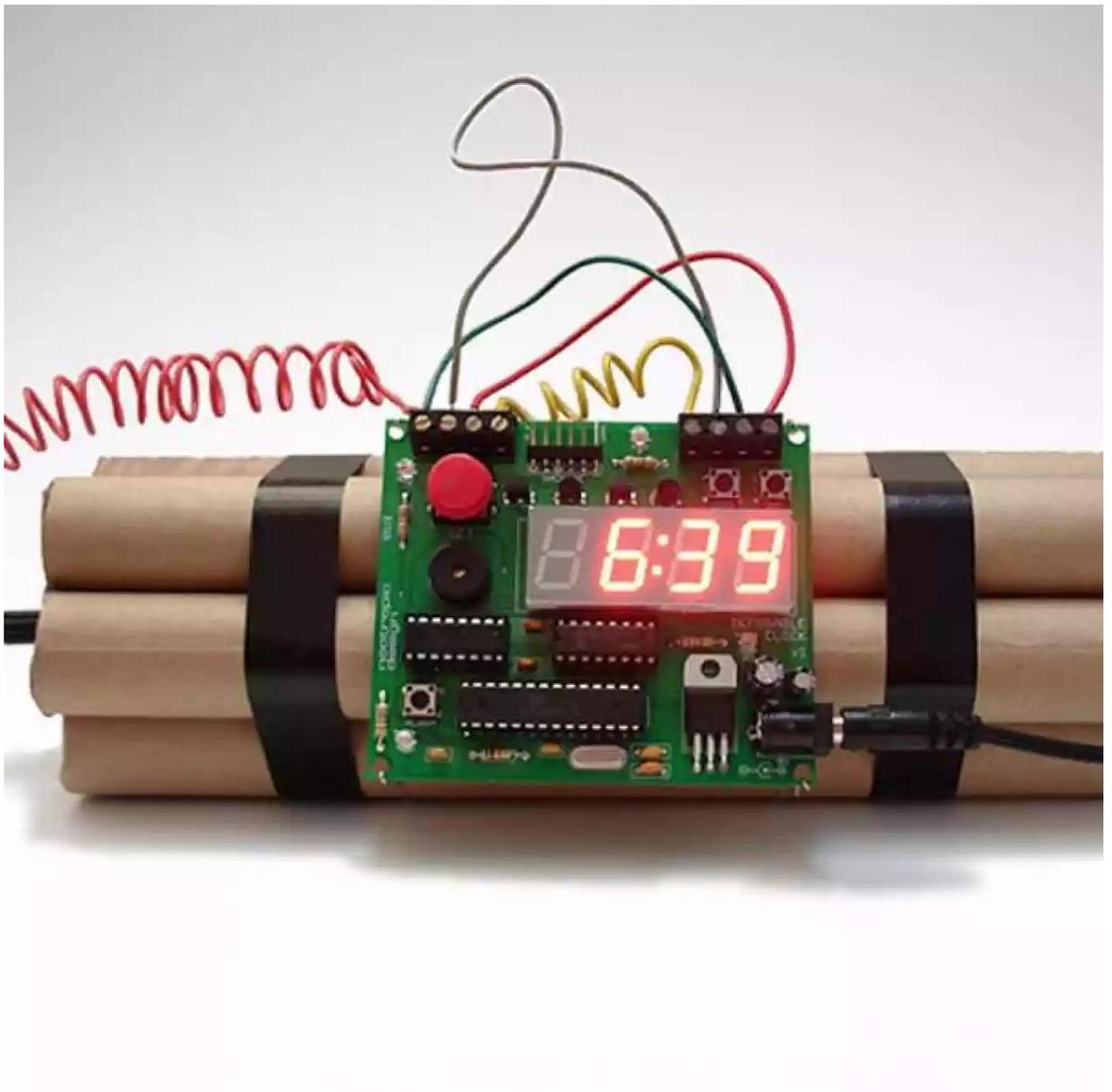


# La razón principal por la que los proyectos de diseño fallan

---

Por Ricardo Martins

Frecuentemente los diseñadores proponen cambios en las empresas, pero no siempre se cumple lo planeado. ¿Cuál es el principal factor responsable del fracaso?



Imagina la siguiente escena: has gastado un mes entero sólo para planear cómo ejecutar tu proyecto. Pensaste en las etapas, cuánto iba a durar cada tarea, en las personas que las

realizarían. Hiciste tu cronograma lindo, el que mandaste a imprimir en un papel grande y grueso, para pegarlo en la pared, a la vista de todos. Enviaste un e-mail a todos los participantes, detallando todo lo que se iba a realizar. Estrechaste la mano de tu cliente, lo miraste profundamente a los ojos y dijiste: «Este proyecto marcará una diferencia». Pero, seis meses después, parece que todo estuviera como antes; o sea, el proyecto fue un fracaso.

Durante la primera semana de ejecución, fue una maravilla. Todos parecían súper animados. Seis meses después, todo estaba como antes. Los funcionarios decían una cosa, pero hacían otra. Además de no ejecutar el proyecto, te das cuenta de que las personas se dedican a hablar mal del proyecto, como tratando de empeorar la situación. Pero, ¿por qué? Para entender el motivo por el cual muchos proyectos no tienen éxito, es necesario entender cómo funcionan los intereses y los juegos de poder en una empresa u organización.

## **Los intereses de los empleados**

Una empresa no funciona de una forma natural. Es una construcción social; es decir, las personas que están allí están pensando en los objetivos de un grupo (Crozier, 1964). Mientras las personas piensan en los intereses del grupo, también piensan en sus propios intereses. Cada empleado tiene objetivos propios que no son iguales a los de sus colegas. Y cada interés diferente tiene su propio valor; o sea, todos tienen el mismo derecho de poder desear lo que quieran (Simon, 1947).

Los deseos pueden ser diversos:

- ser promovido a Director,
- quedarse en el mismo cargo, haciendo las mismas cosas, pero ganando más,
- ganar dinero para comprar su propia casa,
- salir más temprano para poder estudiar de noche,
- ser famoso y reconocido por su trabajo, para pasar desapercibido y conseguir desviar dinero sin que nadie se dé cuenta,
- tener una imagen de rico, presumiendo ropita nueva, carrito nuevo, celular nuevo, etc.

A la hora de colaborar con la ejecución de un proyecto nuevo, el empleado quiere saber si eso le va a perjudicar en sus intereses personales. Entonces, conseguir la cooperación de los empleados (eso también vale para estudiantes, miembros de una iglesia o de una asociación)

no es tarea fácil, pues significa tener que atender intereses bastante diversos.

## **Controlar recursos es tener poder**

Las personas colaborarán o no en un proyecto, solo si hacerlo significará que tendrán más o el mismo poder que tenían antes. Cuantos más recursos controle el empleado, más poder tendrá. Los recursos que dan poder a alguien son de los más diversos: controlar quién entra y quién sale de un edificio o lugar, tener una información que nadie más tiene, decidir quién puede usar una herramienta o programa, decidir quién puede hablar con el jefe, escoger cuánto tiempo puedes quedarte en un lugar, hacer los pagos de la empresa, controlar el dinero, firmar un documento dando una autorización, etc.

El control de esos recursos dentro de la empresa no es distribuido de manera equitativa. Algunas personas comandan más recursos que otras y eso crea lo que el sociólogo Michel Crozier (1964) llamó «zona de incertidumbre». ¿Por qué incertidumbre? Porque cuando alguien tiene el control de algo en la empresa, nadie tiene la seguridad de cuál será su comportamiento, si va liberar o bloquear algo que otros necesitan. Y cuanto mayor sea esa incertidumbre, mayor será el poder de esta persona.

Pero, ¿qué tiene que ver todo esto con aquel proyecto de diseño que no salió bien? ¿Por qué fue al final fue saboteado por otras personas?

## **Cambiando las cartas del juego**

Cada vez que creas un nuevo diseño, pueden surgir nuevas reglas y normas para la organización. Nuevas competencias son exigidas o pasan a ser esenciales. Algunos recursos que antes no eran importantes, pasan a serlo. Eso cambia el poder de los funcionarios y puede hacer que quien venía ganando, pase a perder, o que quien estaba perdiendo, empiece a ganar.

Imagina un juego de barajas donde antes tú sólo tenías cartas buenas, y ahora esas cartas fueron cambias y te dieron las peores del juego. ¿Cómo te sentirías? Algunas veces cuando se hacen cambios en una empresa, es como si las cartas de la baraja fueran redistribuidas, y el poder fuese modificado. Eso genera resistencia entre las personas que sienten que ahora están controlando menos recursos.

En una empresa, los recursos no siempre aumentan cuando llega un cambio; o sea, las máquinas, herramientas, informaciones, salas, dinero, pueden ser las mismas. Si alguien gana poder, otro tiene que perderlo. Cuando más importante sea un recurso para la empresa, más resistencia habrá cuando el control de ese recurso sea modificado (Crozier y Friedberg, 1977). Por ejemplo, imagina que hoy las redes sociales tienen mucha importancia en la empresa y son controladas por una única persona. Si mañana un nuevo proyecto implicara que ahora ya no tuvieran más importancia, esa persona podrá hacer lo que sea para que el nuevo proyecto fracase.

Cada vez que un nuevo proyecto es implementado, sea un nuevo posicionamiento de marca,

un nuevo proceso de atención al público, se crean nuevas reglas que van modifican la forma del juego (Simon, 1947). Sus intereses serán afectados, generando conflictos o colaboración, dependiendo de lo que pase con el poder de los empleados.

## **Un buen negocio para todos**

Entonces, cuando vayas a implementar un nuevo proyecto de diseño, es necesario que las personas sientan que se trata de un «buen negocio» para ellas, en caso de que sea necesario que cambien su comportamiento. Si las personas notan que en el nuevo sistema no van a tener las ventajas que antes tenían, entonces van a resistirse al cambio; sentirán que el proyecto es una amenaza para ellas. Una forma de oponerse a los cambios y no aportar (o aportar con lentitud excesiva) información importante para el proyecto (Caldas & Wood Jr. 1999). Otras personas pueden resistirse creando chismes y generando miedo en los colegas, mintiendo en las investigaciones, no respondiendo los mails, no dando cuentas importantes. O pueden confrontar directamente, criticando el proyecto, usando argumentos confusos, diciendo que en el pasado nunca funcionó y ahora tampoco, intentando descalificar al profesional que realizó el proyecto, etc.

Infelizmente, es muy común que en las escuelas de diseño no haya ningún tipo de entrenamiento para aprender a lidiar con estas cuestiones de comportamiento en las empresas. Los proyectistas asumen que los empleados viven solo para la empresa y que cualquier proyecto será obedecido sin alteraciones. Algunos se apasionan tanto con su proyecto, que se vuelven ciegos a todas estas posibilidades de conflicto de intereses, que están ahí mismo frente a ellos. ¿Cómo identificar y lidiar con esos conflictos? Ese será el tema de otro artículo. Si tienes alguna historia interesante de algún proyecto que falló porque «le quitó el queso» a alguien, compártelo más abajo. Tengo interés en conocer este tipo de historias.

Publicado el 25/07/2017

---

## Referencias

- CALDAS, M.P., WOOD JR., T. *Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP*. In: Anais da XXIII ENANPAD, Foz do Iguaçu. 1999
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E. *L'acteur et el systeme*, Paris: Seuil. 1977
- CROZIER, M. *Le phénomène bureaucratique*, Paris: Seuil. 1964
- SIMON, H. *Administrative behavior*, New York: Doubleday 1947
- VASCONCELOS, I., PINOCHET, L. *Poder, tecnologia e controle burocrático: uma análise crozieriana em uma empresa de informática paranaense*. Em: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. Anais. Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002.



ISSN 1851-5606

<https://foroalfa.org/articulos/la-razon-principal-por-la-que-los-proyectos-de-diseno-fallan>

---

