

La Manera de Hacer las Cosas y las Tecnologías de la Información... (1era Parte)

Escrito por [Javier Urrutia](#) en February 9th, 2009



Tengo más de 10 años en la industria de las tecnologías de la información y siempre me ha llamado la atención porque algunos proyectos teniendo todo para su éxito terminan fracasando. Estoy hablando de algo más allá de una buena planificación o una buena oficina de proyectos PMO, algo más que el conocer y aplicar correctamente las teorías de actos de habla y como las peticiones, promesas, declaraciones, evaluaciones y afirmaciones nos marcan, limitan o potencian en nuestros proyectos.

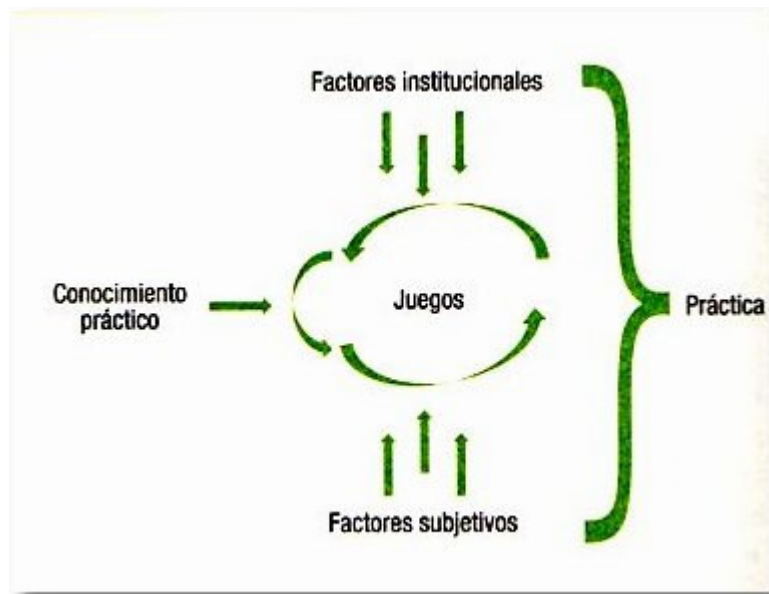
Llámele si quiere idiosincrasia nacional, o costumbres arraigadas que favorecen o entorpecen un proyecto, y no solo proyectos de TI. Pero como lo mío está en el ámbito de las tecnologías de la información, me he tomado la libertad de escribir acerca de las conclusiones y distinciones generadas a partir de un estudio muy interesante que cayó en mis manos, al cual le he dado una vista aplicativa hacia el

éxito o fracaso de proyectos informáticos.

Los juegos que jugamos...

Pareciera ser que al realizar nuestras acciones participamos de distintos juegos de forma consciente e inconsciente. La manera de jugar los distintos juegos que la vida nos impone, se forma en un contexto donde conocimiento, instituciones e individuo lidian entre si y desarrollan sus particulares interacciones. Estos dos mundos, el de la sociedad, organización o Proyecto, y el del individuo, persona y ser, conforman nuestro espacio de prácticas con el conocimiento que poseemos en el contexto del juego específico en que participamos. Así...

Si aplicamos esta idea a los proyectos de tecnologías de información, podríamos decir por ejemplo; que un desarrollador especializado posee un conocimiento práctico sobre cierto lenguaje o solución tecnológica. La organización o proyecto fija ciertas reglas o factores institucionales como por ejemplo la hora de entrada, la forma de cargar las horas de un proyecto y como documentar el trabajo de codificación. Y por otro lado el individuo tiene subjetividades sobre el cómo hacer su trabajo. Por ejemplo como distribuir su carga de trabajo, como priorizar entre sus pendientes de codificación y documentación, etc.



Hasta aquí todo bien, pero llegara el momento en que los factores institucionales, reglas de la organización o del proyecto dejan ver su naturaleza general y no particular, se harán visibles entonces los intereses propios de cada individuo y las practicas particulares acerca de la manera de hacer las cosas:

Practicas y practicas...

Las formas de hacer las cosas, las distintas practicas que tenemos como organización y persona, no se pueden clasificar simplemente como buenas y malas. El siguiente cuadro muestra una agrupación más realistas de las mismas, distinguiendo practicas potenciadores, anómalas, disfuncionales e ineficientes, todas ellas tienen distintos grados de beneficio como oportunidades sociales o de equipo, y de igual forma existen practicas que se pueden categorizar como más cercanas a las subjetividades de cada individuo en contrataste con aquellas que se acercan más al grupo, equipo o sociedad.



Reconociendo algunas de nuestras prácticas:

1) LA ADOPCIÓN RESISTIDA

“Lo hago, pero a mi manera”

“Esta práctica típica se caracteriza por la resistencia que oponen ciertos actores a procesos de cambio cultural o institucional, cambios que ellos creen que podrían perjudicarlos en algún sentido. Aquí los actores reinterpretan el sentido del cambio, establecen estrategias para resistirlo y buscan maneras de adaptarlo a sus intereses.”



Siguiendo con nuestro desarrollador como ejemplo, la organización ha declarado que es responsabilidad de cada programador registrar via un portal web de la empresa, en que tareas y proyectos a consumido sus horas de trabajo de cada día de la semana (información para generar reportes semanales a gerencia). Pero en la interpretación de esta trabajador, la adopción resistida se refleja en que este, cargara sus horas el día viernes a última hora. Con ello desde su punto de vista “maximiza” y concentra sus horas de trabajo en codificar, y deja la “burocracia” para el ultimo día de la semana. Con ello tendrá que recordar muy bien que hizo cada día. En la realidad, las horas serán cargadas de forma más bien genérica, y en mas de alguna ocasión se olvidara y las cargara el día lunes siguiente, pero con el tiempo tampoco hará eso, la debilidad en la fiscalización y la asimetría de información se harán visibles dada la gran cantidad de tiempo y de recursos que requieren para revisar de forma individual la correcta carga de horas de todo el personal. Con ello, en una temporalidad larga se afectara al negocio, cuando este tome decisiones basadas en la información proporcionada de esta forma.

2) LA IMPROVISACION ADAPTATIVA

“Hay que hacerlo, y si no lo hago yo no lo hace nadie”

“Esta práctica se caracteriza por la presencia de algunos factores que asumen la función de parchar los vacíos o suplir las indefiniciones de ciertos cambios institucionales o culturales, sea por un sentido sacrificial o porque mantienen un fuerte compromiso con el sentido del cambio que se busca impulsar”.

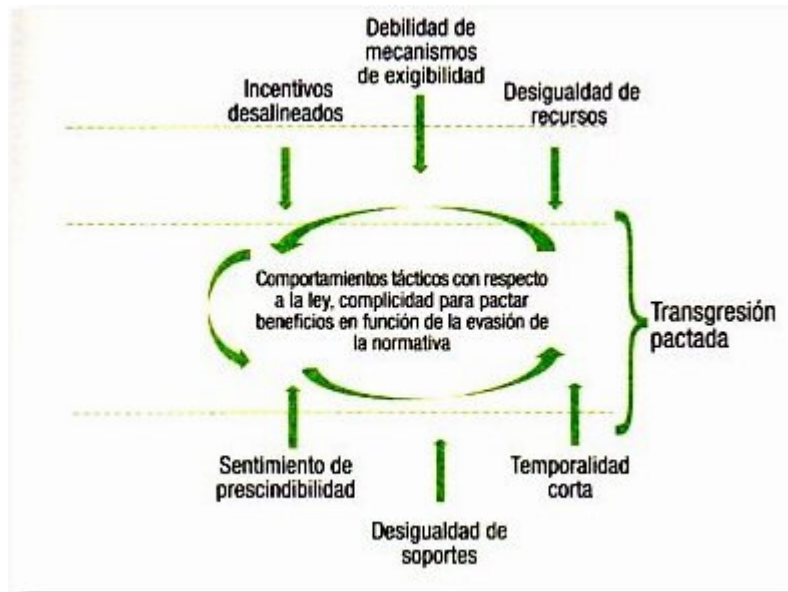


En esta práctica y siguiendo con el ejemplo de nuestro desarrollador, podemos nombrar el caso en que un programador al encarar una situación de codificación, detecta que mientras todos sus demás colegas trabajan arduamente en avanzar codificando, nadie se ha detenido en evaluar si existirá alguna solución que se pueda comprar y adaptar para el requerimiento original de forma rápida, de tal forma que no haya que inventar la solución desde cero.

3) LA TRANSGRESIÓN PACTADA

“Ni a ti ni a mi nos conviene, arreglemonos entre nosotros”

“Se produce una transgresión pactada cuando, en contextos de cambio institucional (por ejemplo, una nueva ley), los actores se coordinan para contravenir la norma porque consideran que ésta perjudica sus intereses de corto plazo.”



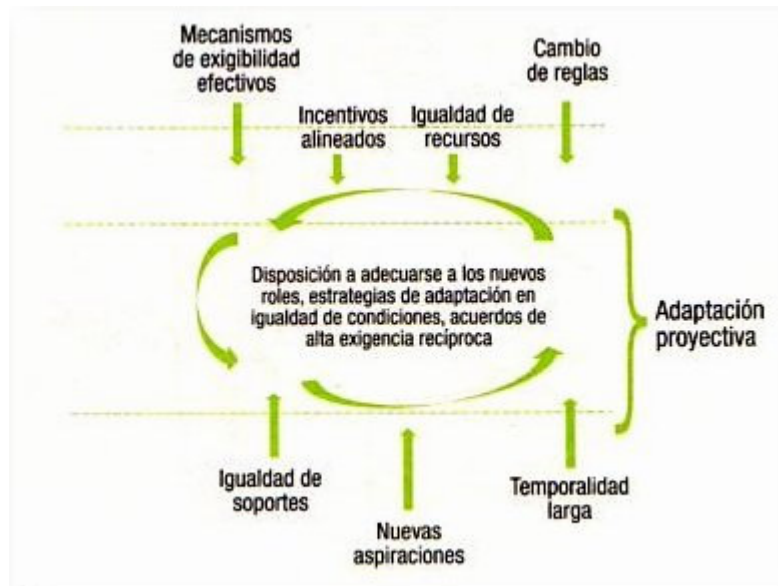
Puede ser una de las prácticas negativas más antiguas. Se inspira en los supuestos efectos benéficos a corto plazo, pero destruye el espíritu original en que fue creada una norma o línea directriz al interior de una organización o proyecto. En nuestro caso podemos nombrar el evento en que un proyecto está

atrasado y se pacta entre un grupo de desarrolladores y el Project manager una semana de trabajo intenso con más de 9 horas diarias de trabajo de codificación. En el corto plazo se observan los beneficios, pero en el largo plazo, la práctica se puede hacer fácilmente costumbre. Y de 9 horas, se puede paulatinamente pasar a 10 y más. En la temporalidad de largo plazo. El equipo agotado y destruido abandonara la organización. Situación parche como días libres adicionales para recuperar o compensar el trabajo adicional generaran más problemas administrativos en el largo plazo, generando cargas de días adicionales a las vacaciones, escondiendo los costos en instancias informales de días de bonificación "extras" empeorando aun más la situación.

4) LA ADAPTACION PROYECTIVA

"A la larga los cambios son para mejor"

"En esta práctica los actores aceptan e incorporan los cambios institucionales o culturales porque entran en sintonía con sus motivaciones y aspiraciones de largo plazo. Aquí tienden a primar juegos de identidad en los que los actores adoptan nuevos roles y atribuciones, y juegos de intercambio caracterizados por la exigencia recíproca en función de un beneficio mutuo."

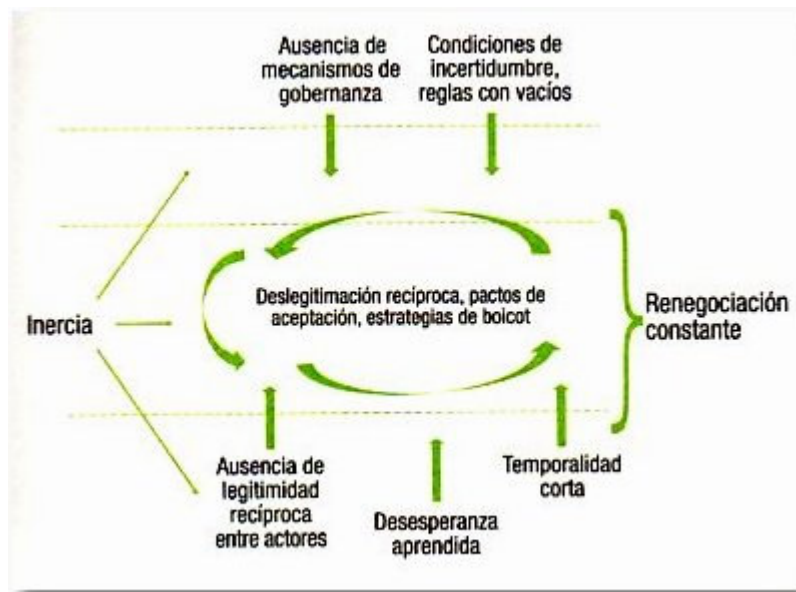


Como ejemplo de esta práctica, y en el contexto en que estamos desarrollando esta aproximación. Podemos imaginar una empresa de tecnología cuando se decide incorporar normas de documentación para apoyar el área de marketing de la empresa. De esta forma los programadores deben agregar imágenes y material grafico en su documentación normal para ser utilizada en la promoción de las soluciones informáticas que ellos desarrollan. Claramente una sana competencia por posicionar mejor sus propios trabajos, generando una "Adaptación Proyectiva", al proyectar en la norma los interés propios de querer potenciar su propio trabajo, identidad y ego.

5) LA RENEGOCIACION CONSTANTE

"Y quienes son ellos para decirme lo que tengo que hacer?"

"Esta práctica se caracteriza por la dificultad de los actores para alcanzar consensos mínimos que permitan futuras acciones. Ocurre en contextos de alta indefinición de roles y de deslegitimación entre los actores, lo que obliga a estar permanentemente estableciendo acuerdos que a la primera complicación se desconocen."



Un ejemplo clásico que se me viene a la mente, es cuando en una empresa de tecnología de carácter global, se deben resolver acuerdos de control de firewalls y normas de seguridad en cada sede de país, cuando existe una centralización de estas decisiones, pero a su vez existe infraestructura propia en cada país. Los encargados de cada país lidiaron con los requerimientos locales, y al mismo tiempo deberán cumplir las normas globales. Cuando no exista una declaración superior formal y compartida entre todas las partes. Se generara una “Renegociación Constante” entre las sedes y corporate, sobre casos particulares y generales respecto a cómo configurar políticas de seguridad en firewalls, accesos especiales, puertos hacia clientes, etc.

6) EL ACUERDO DE MINIMOS

“Por que voy a dar mas de mi si ellos no lo hacen?”

“En esta práctica existe un alto grado de dependencia entre los actores, quienes además actúan anticipando un abuso por parte del otro. En un contexto de desconfianza recíproca, las personas ponen lo mínimo de su parte en la práctica, para perder también lo menos posible.”

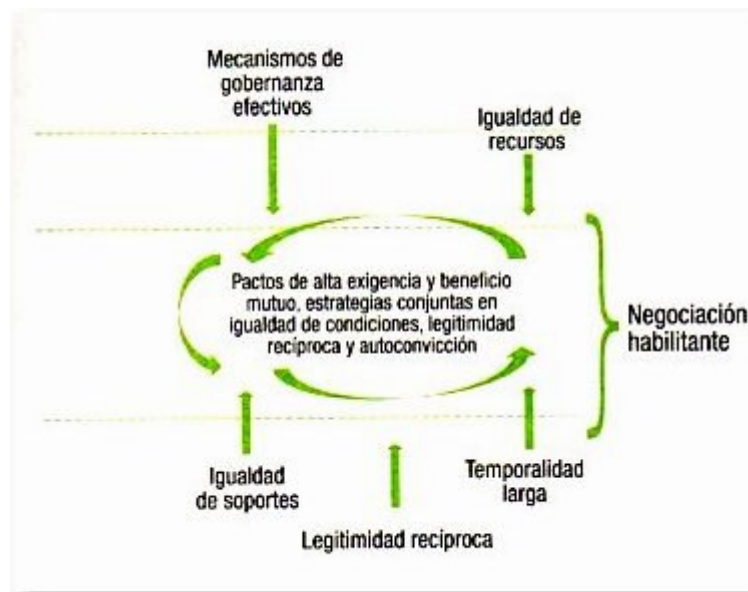


Un ejemplo clásico de esta práctica, se da en el escenario de proyectos incendiados o con serios problemas históricos de administración y coordinación, producto de indefiniciones iniciales y diseños incompletos. Así cuando un nuevo Project Manager incorporado para cerrar el proyecto, en reuniones con el cliente acuerda un listado de temas únicos y pendientes para dar por finalizado formalmente el proyecto. Se puede dar normalmente que en la confección de esta lista, ambas partes se sientan ya, a esa altura abusados, por un lado el cliente respecto a sus expectativas y por el otro lado la empresa de tecnología respecto a los costos totales. Ambos lados trataran de llegar a acuerdos mínimos que disminuyan sus posibles pérdidas.

7) LA NEGOCIACION HABILITANTE

“Si todos nos ponemos, todos ganamos”

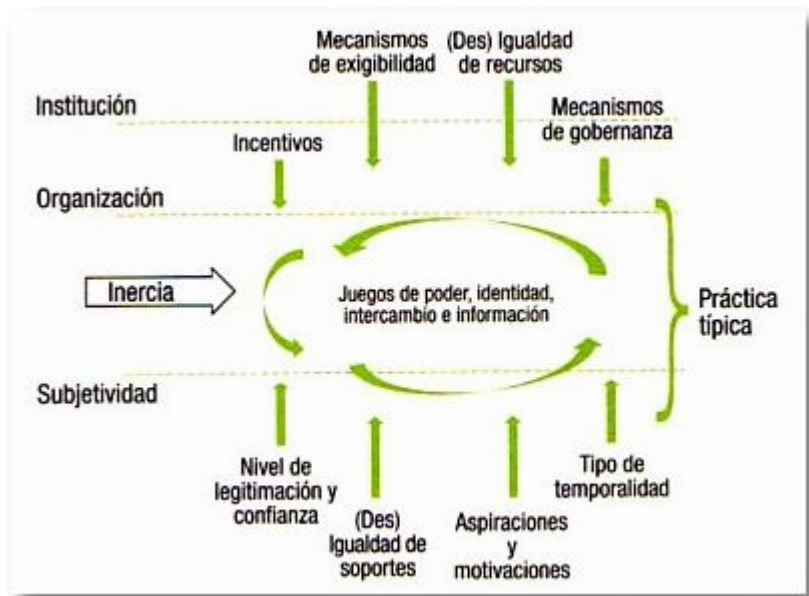
“En esta práctica los actores están desafiados por cambios culturales, institucionales u organizacionales que los presionan a reflexionar sobre sus modos de coordinación y a entablar nuevas relaciones. En la negociación habilitante los actores logran arreglos beneficiosos en el largo plazo a partir del reconocimiento de que las demandas de los otros actores también son legítimas.”



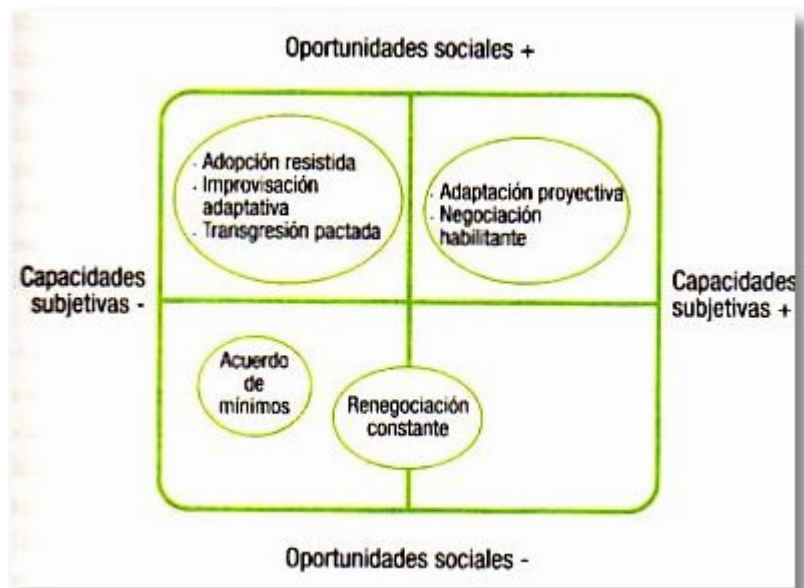
Un ejemplo de esta práctica puede darse, cuando la gerencia de una empresa de tecnología y el equipo de representantes de desarrolladores deciden, implementar una política de menos horas en el trabajo, por accesos remotos y teletrabajo con el fin de lograr una mayor productividad y calidad de vida. Para los trabajadores que decidan esta modalidad una negociación de este tipo generara un compromiso alto por cumplir lo requerido, en post de la facilidad de estar mas cerca de su propia familia.

El mapa de practicas...

Podemos entonces notar ciertas factores comunes en todas las prácticas descritas, ciertos contextos que se repiten como se ilustra en la siguiente figura:



Después de revisar este conjunto de prácticas y como pueden ayudar o dificultar nuestros desarrollos, podemos clasificarlas en el siguiente cuadro:



Podemos notar como algunas prácticas son en general positivas o negativas, y como otras según el contexto pueden o no apoyar el avance de un proyecto. Diferenciando aquellas más o menos afectadas por subjetividades individuales.

Espero que estas nuevas distinciones, y este nuevo conocimiento cuyo descubrimiento a sido de gran significado para mi, sea tambien para ustedes de gran ayuda en su propia organización.

En mi próximo post, abordare el mismo tema y este estudio tan interesante con que me he topado, pero esta vez con una aproximación para ver cómo se pueden lograr los cambios en la organización cuando estas distinciones estan sobre la mesa. En particular mi vision de los desafíos propios y las estrategias especificas para las empresas de tecnologías de la información en lo que se refiere a cambios de practicas.

Saludos Cordiales
Javier Urrutia Tobar

Todas las ilustraciones y las definiciones iniciales de cada una de las 7 practicas descritas, se encuentran y son originalmente descritas en el estudio "Desarrollo Humano en Chile" en su versión 2009 del fondo de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD). Puede obtener mayor información en el siguiente [link](#).