

# ¿Cómo impacta la cultura en el éxito o fracaso de un proyecto?



Algo que seguramente hemos oído decir en el último tiempo es que ***“la única forma de generar cambios es hacer las cosas de manera distinta”***.

Esto ha dado pie a que un gran número de empresas se movilicen hacia el desarrollo de nuevos procesos, nueva organización, modelos de negocio y/o estrategias. Desafortunadamente, los resultados de estas iniciativas no siempre son los esperados, diversos estudios muestran que solo uno de cada tres de este tipo de proyectos logra alcanzar resultados exitosos.

De acuerdo con nuestra experiencia, consideramos que el problema radica en que las empresas ponen foco rápidamente en los aspectos estratégicos, de diseño y planificación, que son más conocidos y estructurados, dejando relegado a un segundo plano la gestión de los aspectos culturales. Estos están relacionados precisamente con el impacto en las prácticas y formas de trabajar, así como con las creencias y los valores de las personas. A la postre, los aspectos culturales terminan siendo decisivos para la adopción de cualquier proyecto.

Precisamente, en un estudio publicado por el MIT en el 2017, se indica que es clave reconocer que los proyectos o iniciativas que deseamos implementar pueden establecer un cambio cultural, dado que implícitamente buscan hacer las cosas de una forma específica y ésta podría ser tangencialmente distinta a la que viene realizando la organización.

De esta manera, el estudio recomienda identificar tempranamente diferencias con la cultura actual a fin de minimizar fricciones y asegurar una adopción efectiva de los cambios.

En Aurys hemos desarrollado un enfoque de Gestión del Cambio que aborda tanto los elementos más “estructurados” del cambio, así como aquellos asociados a los “valores”, reconociendo a la cultura como el elemento central para el éxito o fracaso de un proyecto.

Dado lo anterior, necesitamos entender ¿cómo un proceso de Gestión del Cambio debe gestionar la cultura organizacional?

Para ello, sugerimos algunos pasos que consideramos pueden hacer más sencilla esta transición:

**1.- Identifique los elementos culturales predominantes del proyecto a implementar. Analice cuáles son las nuevas prácticas y formas de trabajar y a partir de ello cuál es el conjunto de valores y creencias que serán reconocidos en la organización.**

**2.- Contraste la cultura predominante de su organización con aquella que quiere implementar. Determine los impactos que tendrá el proyecto en la actual cultura de la organización.**

**3.- Implemente pilotos en áreas donde existan subculturas favorables al proyecto. La cultura organizacional es una entidad dinámica en constante evolución y está formada por varias subculturas y aunque todas comparten el mismo conjunto de creencias y valores lo hacen con distintos énfasis, por ejemplo, una misma organización presente en distintos lugares geográficos puede tener prácticas propias. Estos matices pueden ser aprovechados por los equipos de proyecto para desarrollar los primeros pilotos y realizar las primeras comunicaciones de casos de éxito.**

**4.- Fomente que los líderes efectúen comportamientos que ayuden a desarrollar la nueva cultura. No es suficiente con desarrollar afiches o comunicaciones llamativas, es crucial que los líderes reconozcan, refuercen y sean los primeros en actuar en línea con los nuevos comportamientos y prácticas de trabajar.**

**5.- Genere la apropiación del proyecto desde un inicio, establezca mecanismos para desarrollar sentido de pertenencia en quienes finalmente administrarán u operarán las soluciones. Defina instancias tempranas de participación en el diseño y establezca un proceso de gestión del conocimiento durante todas las etapas de proyecto para facilitar el traspaso.**

La cultura es tan importante como la estrategia y la planificación y el éxito de cualquier implementación estará ligada al nivel de adopción y compromiso de las personas con el proceso de cambio. En la medida que las personas de la organización sientan que los cambios no están en contraposición directa con su cultura y que las iniciativas y proyectos la reconocen, se logrará un mayor compromiso por el cambio y por el logro del éxito de los proyectos.

*Aurys Consulting es una consultora en estrategia y gestión, que apoya a grandes empresas en solucionar sus desafíos de negocio.*

*Para saber más sobre Gestión del Cambio y otros temas relacionados a la gestión de empresas, síguenos en nuestras redes sociales.*