



# Los tiempos del cambio



## Los tiempos del cambio

*Cuando me preguntan por qué falla la gestión de cambios y tratando de resumir 30 años de consultoría, suelo contestar que los proyectos fallidos tropiezan en su administración de los tiempos. Parece una obviedad, aunque si un programa de gestión de cambios opera “sin ruidos” no significa necesariamente que todo marche bien: A veces cuando no hay ruidos, tampoco hay nueces.*

## Distintos tipos de cambios

Un malentendido frecuente en las empresas le asigna a un nuevo proyecto la categoría de “cambio”, explicado como un evento disruptivo, como una enorme piedra que es lanzada al espejo de agua de un lago muy calmo.

Ningún cambio significativo llega a un “lago” organizacional calmo y silencioso. Las organizaciones son la combinación de estructuras, procesos (relaciones físicas y sociales) y productos que interactúan tan intensamente como en el interior de un hormiguero visto desde afuera.

Igual que en un enorme hormiguero, los flujos internos y con el exterior tienen velocidades y ritmos muy diferentes porque cada uno atiende temas que requieren una frecuencia específica.

Lo que se denomina “nuevo” cambio, debe insertarse en esa dinámica global que muchas veces opera al borde del caos para lograr sincronizar tantos movimientos disímiles.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com  
www.slipczuk.com  
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



Los colaboradores que no comprenden esa lógica sistémica suelen enojarse o deprimirse, interpretando las brechas entre lo deseado y lo real como problemas personales, como situaciones planificadas o reacciones intencionales para afectar a otros.

Los sistémicos dicen que existe un “cambio 1” y un “cambio 2”; el primero es un cambio superficial o formal que mantiene la estructura profunda, mientras que el segundo es un cambio profundo, estructural, aunque podría mantener la estética superficial.

Antiguamente, cuando alguien perdía un familiar cercano se vestía de negro por varios meses en el caso de las mujeres o llevaba una cinta negra visible en su vestimenta en el caso de los varones.

El objetivo del luto era comunicar socialmente que, aunque la persona parecía estar bien y podía concretar acciones cotidianas, llevaba una pesada carga emocional que recomendaba no someterla a situaciones de tensión intensa porque se encontraba emocionalmente vulnerable.

En otras palabras, su “nivel 1” era operable pero el “nivel 2” podría estar dañado, frágil.

Hoy cuando parece que la [vulnerabilidad](#) es una mala palabra, se ha perdido buena parte de la percepción sobre la brecha entre los cambios superficiales y los estructurales en las empresas, los ministerios o las ONG.

## La cultura del cambio

*Es muy temerario hablar de un “cambio cultural”, intencional, planificado, focalizado y aislado de las consecuencias indirectas que ese cambio podría provocar.*

Imaginemos un “cambio cerebral”, una intervención para cambiar cierto aspecto del funcionamiento del cerebro. ¿Expondrías tu propio cerebro a ese tipo de intervención si pudieras evitarla? ¿Quién te garantizará cambios reales y tangibles sin otras consecuencias?

No hay gran diferencia entre el funcionamiento de la cultura organizacional y el funcionamiento cerebral; las dos situaciones se basan en la operación compleja de intangibles; así como no podemos “ver” una idea, tampoco podemos “ver” todas las reacciones en cadena que obtienen un logro corporativo.

Cada organización desarrolla, dentro de sus patrones culturales, una modalidad predominante de gestionar los cambios técnicos, de gestión, de personas o de mercados. Ese modo de gestionar los cambios forma parte de los mecanismos de sobrevivencia del sistema, existen para garantizar que el sistema perdure en el tiempo.

Esa característica cultural está estrechamente vinculada a la administración de los tiempos de ese entorno laboral y esa manera de gestionar los tiempos será propia de su identidad como colectivo laboral, es decir, tendrá características específicas en cada unidad de negocios o sucursal, aunque todas dependan de una misma central corporativa.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com  
www.slipczuk.com  
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



Aunque las centrales corporativas tienden a imponer un mismo ritmo a todas sus unidades de negocios, el desconocimiento de la identidad de cada colectivo laboral con frecuencia provoca que en algunas unidades de negocios los plazos corporativos se perciban como un castigo (muy cortos) y en otras como un abandono (muy largos).

En síntesis, la asimilación (digestión, procesamiento, percepción o comprensión), de los cambios sigue un ciclo temporal específico en cada conglomerado laboral, que incluye sus propias rutinas, procesos y sistemas de regulación.

Cuando un proyecto de intervención propone sus propios tiempos, los mecanismos de estandarización de la cultura interna resultan forzados.

Ya sea por necesidades del equipo implementador interno o externo, por la disponibilidad de recursos o por cualquier otra variable atendible de los ritmos del proyecto, cuando los tiempos del cambio son ajenos a los tiempos usuales de asimilación, se generan roces incómodos, se provocan molestias, se despiertan objeciones, que no es la mejor manera de iniciar la presentación de un cambio, ¿verdad?

Cuando un estímulo masivo llega al entorno laboral con mayor velocidad o frecuencia que las usuales, las consecuencias son generalmente un “cambio 1” del que se habla esa semana, pero gradualmente desaparece entre las rutinas de las urgencias cotidianas, es “tragado” por la cultura.

Cuando un estímulo masivo llega al entorno laboral con menor velocidad o frecuencia a las usuales, no llega a generar impacto, se confunde entre los temas cotidianos, no traspasa la epidermis cultural y ni siquiera hay “cambio 1”.

## Dimensiones temporales del cambio

Como propuse antes, cada organización tiene sus propios ritmos operatorios y sus modalidades de gestionar los cambios que su propio negocio exige cotidianamente.

Los ritmos en la banca, la minería, la agroindustria o la pesca son diferentes por la propia dinámica de producción, pero además por las características culturales en cada unidad de negocios.

Las dos dimensiones básicas de la gestión de cambios son la [diacrónica](#), la conexión entre el pasado y el futuro, y la [sincrónica](#), la relación “aquí y ahora” entre toda la cadena de mandos o de procesos.

Cuando la dimensión **diacrónica** no se considera, la consecuencia más frecuente es que el cambio se percibe como algo totalmente aislado de la historia, algo tan disruptivo o tan nuevo que no integra lo hecho hasta ese momento.

La reacción habitual de los colaboradores es el sentimiento de “ninguneo”, la percepción de que el cambio rechaza todo el esfuerzo y el compromiso puesto en el trabajo hasta ese momento, pero además suele surgir la reacción temerosa de inseguridad “¿Podré adaptarme a algo tan nuevo?”, generando con las mejores intenciones del equipo implementador, un “tiro por la culata” o “un disparo en el pie”.



Sergio Slipczuk

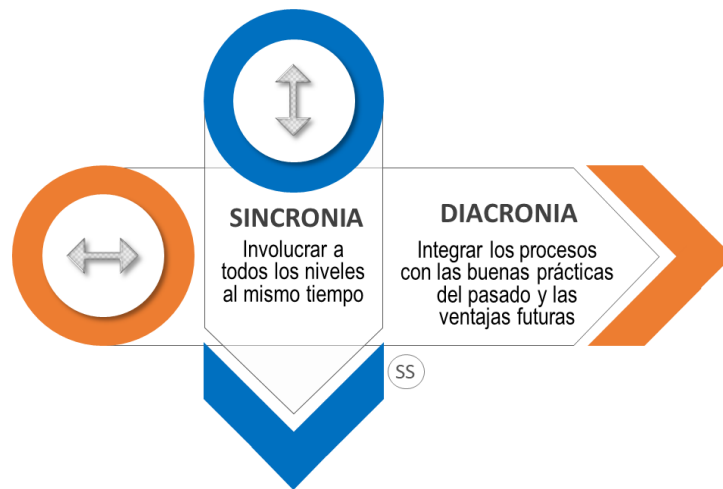
sergio@slipczuk.com  
www.slipczuk.com  
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



La dimensión **sincrónica** plantea la coherencia de la actuación simultánea entre todos los niveles jerárquicos y en las relaciones cliente/proveedor frente al cambio.

Con mucha, demasiada frecuencia, los operadores son catapultados a una situación nueva que los jefes no conocen o no entienden, aunque también es posible que ingresen a una nueva lógica operacional desconocida para sus proveedores internos o sus clientes internos, lo que genera una burbuja de novedad que rápidamente desaparece con las primeras interacciones siguiendo los antiguos métodos.

¿Cuál nivel se debe considerar primero?



Ambos. La gestión de cambios no puede entenderse fuera de la integración de los niveles sincrónicos y diacrónicos al mismo tiempo, porque en la realidad operacional ambos operan como dimensiones combinadas, no aisladas.

Redactando esta nota recordé cómo en el siglo pasado se reunían grupos laborales para participar en un taller o workshop sobre un CAMBIO, con una frecuencia de participación que comenzaba en marzo y terminaba en noviembre, o sea, algunos grupos “ingresaban” al cambio ocho meses después (!) que los primeros participantes.

Afortunadamente hoy ya existe consenso sobre que la gestión de cambios tiene poco que ver con talleres, juegos grupales o eventos al aire libre, pero mucho que hacer acompañando a los participantes en la operación concreta de nuevos métodos y estándares en sus puestos de trabajo, integrando lo diacrónico y lo sincrónico para alinear a todos sin forzar a nadie. ©



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com  
www.slipczuk.com  
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942