

# EL PELIGRO DE TRIVIALIZAR LAS TRANSFORMACIONES CULTURALES

Por Hugo D. Ojeda

La idea de “trivial” nos remite a aquello que se ha convertido en algo vulgar y común. La trivialización ocurre cuando las cosas se tornan superficiales, irrelevantes y banales. Mats Alvesson (2002) se refiere a la tendencia a la trivialización que suele ocurrir a propósito de la concepción del cambio cultural en el ambiente del *management*, sobre todo cuando está teñida de una mirada unitaria, simple y lineal. Es nuestra intención en este trabajo presentar un par de trampas que suelen asolarnos a propósito de las transformaciones culturales. Estas trampas operan como asesinos de la calidad de las transformaciones, posiblemente influidas por la superficialidad y el pensamiento líquido de estos tiempos.

## Confundir la parte con el todo

Comenzamos aquí proponiendo la distinción entre “gestión de proyectos”, “gestión del cambio” y “gestión del cambio cultural”. No es que busquemos una distinción lexicográfica o semántica entre esos conceptos, pero sí señalar que tienen diferentes incumbencias.

Transformar una iniciativa en un proyecto no significa que ya tengamos un cabal sentido de lo que es un “cambio” ni mucho menos estar en condiciones de gestionar un “cambio cultural”. Es posible que en esto haya habido una extremada simplificación de los cambios culturales. Un especialista técnico que domina el instrumental del *project management* puede garantizar la consecución de las metas establecidas en materia de iniciativas técnicas y operativas, incluso de envergadura, pero tal *know-how* no supone el abordaje de las variables culturales.

Si bien es cierto que los cambios técnicos tienen su impacto en la cultura, dar por sentado un abordaje del cambio cultural por la vía del project management es algo así como encarar un cambio de paradigma estratégico a partir de una planilla de Excel. Tanto la planilla de Excel y la técnica del Project Management son elementos necesarios para el cambio cultural, pero éste tiene muchos más componentes que deben ser tenidos en cuenta. La *reducción* de un cambio cultural a una planilla de Excel le resta calidad y profundidad a la transformación. El GANTT no es la herramienta *core* del cambio cultural.

Otro ejemplo es suponer que con un taller de formación o sensibilización ya se operó el cambio cultural. Esto es muy común observarlo en estos días: reunir personas de diferentes áreas y que reflexionen lúdicamente sobre algunos aspectos del cambio son, por cierto, artefactos necesarios para el cambio cultural, pero no son suficientes. Está bien que el que pone un ladrillo piense que está construyendo una catedral, **siempre que** no se crea que el acto de poner el ladrillo es la construcción en sí de la catedral. El peligro es, en todo caso, reducir el cambio cultural a unos cuantos artefactos (como cuando confundimos “liderazgo” con “supervisión de personas”). Los fenómenos reduccionistas también son denominados la “falacia del nivel equivocado” (evocando a Johan Galtung, un titán del mundo de la Sociología).

## El problema del tiempo

La vertiginosidad de estos tiempos corre por cuerda separada de los cambios culturales. Quizás sea por esto que Paul Michelman (2017) haya anunciado el fin de la cultura corporativa tal como la conocemos. Las culturas no terminan de asentarse cuando ya el contexto cambió.

Los cambios culturales suponen años. Los que hemos leído a Peter Senge (2000) estábamos consabidos de ello. Una cosa es la urgente necesidad de cambiar, pero otra es el tiempo que una organización requiere para el cambio. En un excelente capítulo sobre lecciones

desde el campo acerca del cambio cultural, Nadler, Thies y Nadler (en Cooper y Cartwright, 2001) señalaron que los cambios culturales de gran escala requieren una intensiva intervención del C-level, un poderoso arsenal comunicacional y una abundancia de tiempo, que estimaron en 5-7 años. El clásico manual de Robbins (2004) propone incluso un período de 5 a 10 años. Por cierto, no es sencillo establecer un estándar para delimitar el *timing* del cambio cuando hay una gran cantidad de variables a considerar, desde el tamaño de la organización hasta el nivel de resistencia al cambio que existe en la empresa. Por otro lado, es dable señalar que los abordajes fuertemente estandarizados pueden ser una fuente importante de error. Por ello hay que tener sumo cuidado con esquemas como el siguiente<sup>1</sup> que suponen una mirada excesivamente lineal y simple de los cambios:

|                               |    |     |       |        |         |
|-------------------------------|----|-----|-------|--------|---------|
| Número de empleados           | 10 | 100 | 1.000 | 10.000 | 100.000 |
| Años para completar el cambio | 1  | 2   | 3     | 4      | 5       |

El CEO que espera cambiar la identidad y la cultura de una organización en un más que breve plan anual se está equivocando. Las variables culturales se van asentando con el tiempo, y no un tiempo corto. Cuando vemos proyectos anuales en una empresa en formatos de “Plan de Cambio Cultural” indefectiblemente nos lleva a pensar que terminarán trancos o, por lo menos, sin una sólida sustentabilidad.

## Bibliografía

Alvesson, M. (2002), “Understanding Organizational Culture”, SAGE Publications, London, UK.

Cooper, C.; Cartwright, S. y Earley, Ch. (2001), “The International Handbook of Organizational Culture and Climate”, John Wiley & Sons, NY.

Michelman, P. (2017), “The End of Corporate Culture As We Know It”, en *Sloan Management Review*, Summer 2017.

Robbins, S. (2004), “Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica”, Prentice Hall, México.

Senge, P. (2000), “La Danza del Cambio”, Norma, Bogotá, Colombia.

---

<sup>1</sup> Al respecto: <https://companyculture.com/314-how-fast-can-culture-change/>