

Teorema de Calderó sobre estratègia del canvi organitzatiu eficaç

Albert Calderó

Aquest és el Teorema de Calderó sobre estratègia del canvi organitzatiu eficaç:

$$\mathbf{CMV \geq COE \geq CMT}$$

Qualsevol **canvi organitzatiu eficaç (COE)** ha de ser sempre igual o menor que el **Canvi Màxim Viable (CMV)** i alhora ha de ser sempre igual o més gran que el **Canvi Mínim Tangible (CMT)**.

Comencem definint els termes del teorema.

Canvi organitzatiu eficaç - COE

Qualsevol canvi organitzatiu eficaç és un projecte portat a la pràctica amb èxit. És sempre un projecte perquè sempre el canvi organitzatiu conté una alta dosi d'incertesa i experimentació. En qualsevol organització un canvi organitzatiu amb èxit facilita l'èxit del següent canvi organitzatiu, però no en redueix el caràcter projectual, perquè si l'anterior va tenir èxit l'organització ha canviat, i no podem pressuposar el mateix comportament i resultat si el subjecte no és el mateix i el projecte tampoc.

Canvi Màxim Viable - CMV

El grau màxim de canvi que pot experimentar una organització mitjançant un projecte de canvi organitzatiu eficaç és limitat, té un sostre. Una organització que afronta un canvi organitzatiu assumeix que durant un temps determinat assumirà una doble missió, d'una banda seguir duent a terme les seves funcions ordinàries i d'altra banda, i al mateix temps, concebre, acordar i posar en pràctica el canvi organitzatiu. Això suposa una sobrecàrrega de treball i un estrès considerable que no poden superar cert grau ni durar massa temps. Si hi ha el suport extern de consultors competents el límit pot ser més alt, però seguirà existint.

Per tant la quantitat de canvis i la profunditat d'aquests canvis en cada projecte tenen un sostre. Definim aquest sostre com el **Canvi Màxim Viable**, que és el **conjunt màxim de canvis concrets que una organització pot emprendre d'una vegada en un projecte de canvi organitzatiu amb alta probabilitat d'èxit**.

El Canvi Màxim Viable depèn de moltes variables. És més gran com menor és la mida de l'organització o de la part de l'organització objecte del canvi, per això és molt important acotar, delimitar i aïllar l'àmbit organitzatiu, canvi. Anomenem a això la **bombolla de coherència**: cal crear una bombolla, una frontera tènue però perceptible i completa, que aïlli l'àmbit del canvi organitzatiu, seu entorn i que asseguri la viabilitat del canvi, i cal administrar la tensió superficial necessària perquè es mantingui l'existència de la bombolla.

El Canvi Màxim Viable és més gran si el canvi ha estat precedit d'un projecte pilot de petita grandària amb èxit i ben comunicat a les persones de la bombolla del projecte següent, és més gran com més trajectòria té l'organització en canvis amb èxit, és més gran com més recursos tècnics interns i externs s'aporten al canvi, és més gran com més fàcil és generar i mantenir una **coalició majoritària** de persones favorables al canvi.

Forma part de l'elaboració de tot projecte de canvi organitzatiu l'avaluació de quin ha d'ésser el Canvi Màxim Viable, per no sobrepassar mai aquest màxim.

Qualsevol projecte que pretengui un canvi organitzatiu que superi el CMV serà un projecte amb alta probabilitat de fracàs, i per tant un projecte del tot improcedent; apostar a baixes probabilitats d'èxit mai no s'ha de fer en estratègia del canvi organitzatiu, perquè suposa grans costos sense contrapartides, i a més genera anticossos que dificultaran futurs canvis: Es reduirà el CMV.

Canvi Mínim Tangible - CMT

Atès que qualsevol organització que afronti un canvi organitzatiu ha d'assumir que durant un temps determinat abordarà una doble missió, d'una banda seguir duent a terme les seves funcions ordinàries i d'altra banda i al mateix temps concebre, acordar i posar en pràctica el canvi, qualsevol canvi organitzatiu suposa un cost significatiu per a qualsevol organització.

Per tant només és rendible un canvi per a qualsevol organització si el cost significatiu és compensat per un **valor afegit tangible i proporcional**.

Si apliquem una estratègia de minimització del cost, dificultat i incertesa del canvi, minimitzarem lògicament els seus avantatges.

Però el canvi no ha de ser mai imperceptible, i **hi ha un llindar de percepció**. Un canvi organitzatiu amb èxit però que les conseqüències beneficioses **siguin tan petites** que quedin per sota del llindar de percepció de totes o la immensa majoria de les persones de l'organització i de l'entorn organitzatiu és un canvi estèril. L'objecte del canvi és l'avantatge competitiu, i aquest mai es produirà si el canvi ha estat imperceptible per a la majoria dels implicats més directes.

Implicacions del teorema en l'estratègia del canvi organitzatiu

La decisió sobre la contundència i profunditat d'un canvi organitzatiu és una decisió clau. Un projecte de canvi massa profund i contundent (més gran que el CMV) comportarà un alt risc de fracàs, i per tant de pèrdues econòmiques, de desmotivació de les persones implicades, de pèrdua de crèdit i de lideratge de la direcció i de dificultat afegida per qualsevol intent futur.

Per exemple, les propostes de reenginyeria organitzativa que persegueixen imposar tot d'una un model organitzatiu avançat a una organització tradicional, amb poca experiència de canvis organitzatius i amb poques persones compromeses amb els canvis, suposen en general projectes de canvi més grans que el Canvi Màxim Viable, i el seu fracàs és segur.

A l'altre extrem, un projecte de canvi molt lleu, senzill i gradual (inferior al CMT) comportarà un alt risc d'invisibilitat, d'intangibilitat, i per tant els costos assumits i esforços gastats seran també malbaratats, i es produirà també el descrèdit de la direcció, aquesta vegada per la seva inacció, la seva falta de lideratge i per la seva aposta pels "maquillatges".

Per exemple, les propostes de millora de la qualitat que pretenen un canvi de lleugeresa infinitesimal en una organització tradicional, amb poca experiència de canvis organitzatius i amb poques persones compromeses amb els canvis, suposen en general costos considerables per a una total invisibilitat de resultats i del procés mateix, per tant la seva inutilitat està garantida.

En conseqüència, les decisions sobre **projectes de canvi organitzatiu** haurien de ser preparades i planificades mitjançant la proposta de diversos **projectes alternatius** de diversa relació cost-resultats-probabilitat d'èxit, des del més ambiciós, que hauria de ser com a màxim igual al Canvi Màxim Viable, fins al més prudent, que hauria de ser com a mínim igual al Canvi Mínim Tangible. D'aquesta manera el debat entre els implicats en el projecte de canvi i els responsables de la presa de decisions hauria de permetre una decisió racional i amb alta probabilitat d'èxit sobre l'envergadura i ambició del projecte.