

## Prácticas de cambio en las organizaciones

por

Pierre Morin\*

SUMARIO: I. Un problema mal percibido: ¿Por qué? II. Gestionar un cambio: una elección estratégica.

El cambio organizacional ha aparecido recientemente como un problema específico dentro de la literatura de gestión. Reformar las estructuras, introducir nuevas técnicas, hacer evolucionar la cultura, establecer nuevos objetivos, ... durante mucho tiempo han sido considerados principalmente como unos problemas de estructura, de técnicas, de clima y de objetivos. ¿Qué estructura adoptar? ¿Preferimos esta técnica de soldadura o aquella otra? ¿Qué objetivos establecer para los próximos tres años? Un problema de cambio se limitaba —y se limita todavía para numerosas organizaciones y empresas— a un problema de elección, de opción. ¿Qué estructura preferimos entre dos posibles?, ¿cuál de las distintas técnicas disponibles considerando sus ventajas e inconvenientes?

Hoy se sabe que el problema es doble. Ciertamente, el problema de opción permanece y será siempre capital. Pero ahora aparece también el problema de la implantación. Problema de todo reformador. ¿Cómo hacer para que los «reformados» utilicen lo mejor posible los nuevos equipamientos en el taller o el nuevo material de tratamiento de textos? ¿Cómo hacer para que los mandos adopten el nuevo control de gestión o se movilizan hacia los nuevos objetivos?

Todo reformador debe responder siempre a una doble cuestión: ¿Qué reforma?, ¿cómo reformar? Después de veinte años, el segundo aspecto ha captado la atención de los dirigentes, observándose, no obstante, todavía demasiado frecuentemente que este aspecto se subestima. Se diría que solamente el primero merece su interés y que el segundo les parece subalterno. En realidad dar una respuesta al primer interrogante no dispensa de una respuesta al segundo. Actualmente, el fracaso de las reformas en el seno de las organizaciones son debidas, la mayoría de las veces, a un

insuficiente dominio del proceso de evolución. La estructura seleccionada, la orientación establecida, se habrían revelado válidas con el tiempo, pero la implantación ha hecho fracasar el proyecto de los dirigentes. La evolución, la transformación deseada no ha tenido lugar. La palabra cambio tiene una doble significación: acción de cambiar y estado de lo que se está cambiando. Cambio, reforma, implican una acción (transformar, administrar un proceso voluntario de modificación) y una elección (un nuevo estado final diferente a instituir).

No hay éxito de un proyecto de empresa sin dominar el proceso de su aplicación. No hay efectos benéficos sin habilidad en su lanzamiento. Aún más, por muy pertinente que haya sido el proyecto, no es posible realizarlo sin una acción reformadora bien conducida.

El interés de las empresas por el proyecto de empresa ha confirmado, una vez más, que no debería obviarse en todo cambio organizacional, la cuestión del método de implantación. Problema antiguo, siempre de actualidad. Problema complejo, difícil de resolver, que ningún «truco» resolverá mágicamente. Problema antiguo al cual es necesario prestarle cada vez más atención.

### I. Un problema mal percibido: ¿Por qué?

Si bien la gestión ha planteado, y cada vez mejor, los problemas de elección de una estructura o de una estrategia, quedaron olvidados los aspectos de puesta en marcha, implantación, acción de reformar y de conducir el cambio. Tratados someramente o de manera simplificada, por no decir simplista. Es interesante preguntarse por esta diferencia. ¿El desarrollo económico no se traduce en una evolución casi permanente de las organizaciones?

#### 1. Flexibilidad y cambios organizacionales tradicionales

Durante un largo período de tiempo, la flexibilidad de las empresas se plasmaba esencialmente en términos financieros, técnicos o comerciales. La supervivencia o crecimiento de la empresa nos llevaba a alguno de esos aspectos. ¿Cómo asegurar el crecimiento deseado con los recursos financieros disponibles? ¿Cómo mejorar los fondos de operaciones? ¿Cómo evitar las dificultades de una tesorería insuficiente? Era necesario hacer progresos en programación, en métodos, adquirir unos nuevos equipamientos para seguir siendo competitivos. Las desviaciones de productividad provenían, en principio, de las máquinas instaladas en el taller, de los rendimientos mecánicos y de la precisión de éstos. En otros casos, la evolución del mercado necesitaba la flexibilidad de la empresa. ¿Sabíamos anticiparnos a estas evoluciones e integrarlas en la gestión, en las inversiones?

En esos momentos, el cambio organizacional consistía ante todo en la elección apropiada de la nueva máquina, la orientación comercial y el

\* Revue Française de Gestion (Mars-Avril-Mai 1988). Traducción por Ramón Valle Cabrera.

modo de financiación más apropiado. Si la empresa no reaccionaba con rapidez, no se mostraba flexible para hacer la elección, no cambiaba rápido, su existencia no se encontraba amenazada.

Y las personas, ¿qué papel podían jugar en este tipo de cambio? ¿En qué medida la flexibilidad de la empresa para hacer frente a la necesidad de cambio, dependía de las personas existentes en su seno? Dejando a parte el grupo de dirección, dos factores simplificaban en gran medida el problema. Las relaciones de poder permitían a la línea jerárquica imponer los cambios. Los asalariados, frente a los jefes de esa época, no podían más que someterse o renunciar. Las normas culturales de la sociedad reforzaban los comportamientos de obediencia y de sumisión a la autoridad. Ni los niveles de vida —mediocres comparados a los de hoy— ni los niveles escolares ponían en duda esas actitudes tradicionales. La elección de unos equipamientos adecuados, una productividad esencialmente cuantitativa hacían secundario, en ese contexto, el problema del cambio. Era suficiente, en gran medida, con decretarlo. Las características de la mano de obra, las relaciones de poder favorables a la línea jerárquica hacían el resto. Los puestos de trabajo no exigían unas competencias extremas. El sistema de la cadena acarrea la cadencia: una vez introducida, la producción se encontraba asegurada.

Durante esos decenios, el cambio organizacional se circunscribía a la cuestión de la elección: elegir bien el equipamiento, financiarlo en buenas condiciones. El desarrollo económico tradicional reposaba sobre la precisión de esa elección y sobre su dinamismo. Durante los Trente Glorieuses de Jean Fourastié, las empresas aseguraban todavía así su crecimiento.

## 2. Las cosas se complican

Flexibilidad y cambio organizacional, transcurridos una veintena de años, han visto evolucionar muy sensiblemente los datos del problema. Ciertamente, el problema de la buena elección —comercial, técnica y financiera— no solamente mantiene su importancia sino que se ha complicado: concurrencia internacional, innovaciones técnicas, peso de las inversiones... El éxito y la difusión de los métodos de reflexión estratégicos lo testifican.

A la interrogante sobre la elección se añade hoy la de la concreción, la implantación, de la realización. ¿Cómo evitar los retrasos, alcanzar los objetivos de producción previstos y deseables, obtener los niveles de calidad exigidos por el mercado y proporcionados por la competencia? Es preciso, actualmente, dominar la elección y los procesos de transformación organizacional que ellos necesitan. ¿La empresa posee la flexibilidad suficiente para vivir esta evolución, la capacidad para reformarse, los recursos internos para asegurar esta mutación? se preguntan los dirigentes. ¿Con qué resistencias al cambio nos encontraremos?

No conviene olvidar que los escritos sobre el cambio organizacional han visto la luz en la literatura managerial, al mismo tiempo que los de la re-

sistencia al cambio. Dirigentes y especialistas de la gestión no se han cuestionado la reforma organizacional más que cuando la resistencia al cambio hacía incierta las decisiones de gestión. Lo que prueba que no había resistencia al cambio hasta ese momento. O que ellas no tenían la posibilidad de manifestarse.

Como sucede frecuentemente en tales circunstancias, más que analizar el problema y tratarlo, se ha preferido librarse de sus consideraciones psicológicas. Si las personas se resisten al cambio es porque ellas no quieren el cambio. La naturaleza de los dirigentes hace que ellos comprendan y encuentren normal el cambio. La naturaleza de los ejecutantes hace que ellos no quieran el cambio. Páginas y páginas han disertado sobre este tema. Sin explicar nada, lo mismo que los médicos de Molière: «Yo os hago saber que vuestra hija está muda... Eso es consecuencia de que ella ha perdido la palabra».

Otros han buscado las razones de la resistencia al cambio. ¿Por qué se manifiesta? El contexto había cambiado. Hacer evolucionar una organización modifica, algunas veces considerablemente, la situación de los actores. Un nuevo trabajo debe ser acometido; su ejecución exigirá más esfuerzo. ¿El ambiente, las relaciones, las posibilidades de ayuda mutua permanecen? ¿La jerarquía no va a incrementar sus oportunidades de control y de presión? En resumen, ¿qué voy a ganar con el cambio realizado por otros?, ¿yo voy a perder más que ganar?

La resistencia al cambio es consecuencia de un gusto natural por el statu quo; significa una desconfianza, un temor a encontrarse perdido. La resistencia al cambio responde a una lógica absoluta. Se está contra los cambios cuando se pierde más que se gana. Se está por el cambio cuando se gana más que se pierde. Resistencia al cambio significa en realidad dos cosas. El cambio organizacional previsto me pone en una situación donde voy a perder en relación a la situación presente. Pero resistencia al cambio significa también una situación donde yo tengo el poder de oponerme —directamente o indirectamente— a un cambio desfavorable desde mi punto de vista.

Se puede considerar que las diversas formas de resistencia al cambio son manifestaciones de esta última razón. Si los actores en la empresa han podido resistirse a los cambios poco deseables a sus ojos, pero queridos por la dirección, es porque los actores, cada vez más numerosos, han tenido poder para bloquearlo, frenarlo o desviar aquéllos que estimaban desfavorables para ellos.

## 3. Los nuevos datos del cambio organizacional

El cambio organizacional, proceso de transformación de la empresa, introduce explícitamente la cuestión del poder y de las relaciones de poder. La resistencia al cambio conduce directamente a las relaciones de poder. No se trata de relaciones de autoridad globales, formales, jurídicas. El cambio organizacional está directamente ligado a las relaciones concretas

entre los actores en una situación precisa, en tal taller o en tal fábrica. ¿La dirección y la jerarquía tienen el poder de conseguir el comportamiento necesario (preciso) de un grupo de empleados concretos? Dicho de otra manera ¿el grupo de empleados tiene el poder concreto para no aplicar —directamente o indirectamente— los nuevos procedimientos?

Una de las evoluciones más notables de estos últimos años en las concepciones americanas y europeas de gestión, vienen de la toma en consideración del «poder en las organizaciones». Esta evolución no es gratuita. Tiene una causa. Los diferentes actores han aumentado su poder. Las empresas se han hecho más complejas, y demandan para tener éxito la actividad coordinada de los actores con mayores competencias, flexibilidad, iniciativa y preocupación por la calidad, y para ello les han conferido más poder, y a su vez se han hecho más dependientes de los mismos. Y este poder se manifiesta principalmente en los momentos de mutación y de cambios. Un poder de frenar, tergiversar, de aplicar incompletamente, de desviar un cambio de la dirección necesaria, del cual depende el éxito de su estrategia.

En la actualidad se dice que poder y dependencia constituyen las dos caras de un mismo componente de las relaciones entre dos actores o grupos de actores. El poder concreto del jefe se mide por la dependencia real de sus subordinados... Si los subordinados no dependen de su jefe para obtener lo que desean, aquel no tendrá poder sobre ellos. Pero se dice también que los subordinados tienen poder sobre su jefe porque éste depende de ellos.

Dominar el proceso de cambio organizacional consiste hoy en tomar en consideración las posibles reacciones de los actores implicados en la reforma prevista. Estas reacciones provienen de un doble origen:

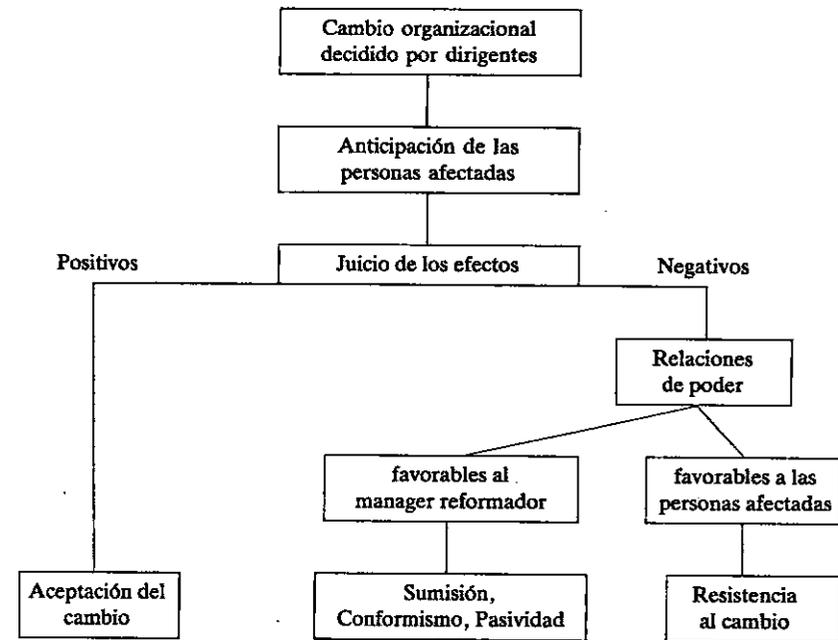
— El cambio previsto: ¿qué consecuencias tienen para los «reformados»? ¿Juzgan que pierden más que ganan?

— Si estiman que pierden ¿qué poder tienen para frenar, tergiversar, y bloquear la reforma prevista?

No se puede eludir a esta dinámica del cambio. No se ha escapado nunca a esta dinámica. Pero las evoluciones de estos años han dado mucho más poder concreto a los diferentes actores. Los cambios organizacionales constituyen unas ocasiones privilegiadas para los juegos de poder entre reformadores y reformados. Y para los reformados de ejercer las múltiples expresiones de su poder contra una reforma mal aceptada (fig. 1).

Durante mucho tiempo, las relaciones de poder en las empresas eran tales que los reformados se encontraban impotentes cara a los cambios desaprobados por ellos. La elección se hacía, era suficiente con decretarla, promulgarla. Y de corregir las eventuales desviaciones. La parte de la implementación era subestimada, mal percibida. Esta parte actualmente se considera determinante. ¿Para qué una buena estrategia, una estructura bien ajustada, una inversión técnica necesaria, sin una aplicación acertada, sin una incorporación bien realizada? Haber percibido mal el problema durante largo tiempo no lo ha suprimido.

FIGURA 1  
LA DINAMICA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



## II. Gestionar un cambio: una elección estratégica

Al mismo tiempo que se elabora el contenido de la reforma (cambio de estructura, de equipamiento,...) se debe en lo sucesivo elaborar una estrategia de aplicación (cómo conducir la reforma).

Las estrategias de cambio organizacional pueden posicionarse según se trate de una estrategia de cambio impuesto o de una estrategia de cambio negociado. Se trata, naturalmente de dos casos extremos y limitados. En la realidad, las estrategias de aplicación se encuentran más o menos próximas a uno de estos polos. Por otra parte, numerosos managers han tenido que recurrir, después de largo tiempo —implícita o explícitamente— a una de estas estrategias; no se trata de un descubrimiento sino de una formalización y de una clarificación de antiguas prácticas a fin de dominarlas mejor y utilizarlas en el momento oportuno.

### 1. El cambio organizacional impuesto

Esta estrategia de cambio consiste para el manager reformador en decretar, o promulgar mediante unos textos reglamentarios, los cambios de estructura, de orientación y de organización del trabajo. A partir de una determinada fecha, las disposiciones siguientes deben ser aplicadas.

El recurso a tal estrategia supone, para alcanzar los resultados esperados, que sean cumplidas varias condiciones. Que los efectos del cambio organizacional proyectado por los dirigentes sean valorados, deseados, esperados por las personas afectadas. O, al menos, que les sean indiferentes. En este caso, un cambio impuesto, en su implantación, no suscitará resistencias, de rechazo o de oposición.

Otra condición que permite recurrir a esta estrategia está relacionada con casos menos favorables. Aunque las personas afectadas por el cambio previsto estiman su situación deteriorada, tienen la impresión de perder (ritmo de trabajo creciente, estilo de dirección menos conforme a sus esperanzas, evoluciones de carreras reducidas, etc.), ellos no pueden oponerse de ninguna manera al cambio. Las relaciones de poder, en todos los planos son ventajosas para el reformador. Ningún combate de retaguardia, ninguna escaramuza pone en peligro frenar la implantación del cambio considerado.

Fuera de esas condiciones, la estrategia de cambio impuesto corre el riesgo de ocasionar contrariedades. En particular en el segundo caso. Un cambio inaceptable para los grupos afectados será inexorablemente frenado, tergiversado, marginado por estos, si tienen el poder y mientras permanezca así evaluado. Las fuentes de poder en una organización moderna son múltiples, incluso para los ejecutantes. ¿Se han enumerado los dispositivos de control de gestión que, una vez implantados, funcionan por debajo de su rendimiento potencial, porque los afectados no proporcionan toda la información? Por razones particulares, temiendo algún tipo de perjuicio y queriendo protegerse de él, cumplirán las obligaciones previstas de manera descuidada. En relación a los supervisores ¿no saben jugar con sus servicios funcionales para hacer inoperante un procedimiento nuevo demasiado restrictivo?

De la misma manera, un cambio presentado como negociado pero de hecho decidido por los dirigentes, incluso cuando es valorado positivamente por los reformados, corre el riesgo de parecer ambiguo, manipulador, fuera de lugar. ¿Porqué pretender negociar si lo que se propone es aceptable y aceptado? Por el contrario, sería de muy distinta forma si la dirección deseara verdaderamente negociar, enfrentar este cambio a los efectos provocados por otro comportamiento, otra manera de hacer o trabajar a los que las personas o grupos afectados se muestran reticentes a aceptar.

### 2. El cambio organizacional negociado

Otra estrategia de cambio a disposición de los dirigentes se apoya en el

proceso de negociación: «dos personas (o dos grupos) buscan un nivel (índice, tasa) aceptable para cambiar una parte de lo que ellos poseen o controlan» (James Whal, *Negotiating: Theory and Practice*). O, dicho de manera más brillante: «proceso por el cual dos protagonistas se esfuerzan en obtener la mejor parte en la tierra de nadie que separa sus puntos de vista antagónicos» (Christophe Dupont). Esta es la estrategia obligada de cara a los actores o grupo de actores poco inclinados, a aceptar el cambio proyectado por una dirección y teniendo el poder de desarrollar, toda una serie de conductas de oposición directas o indirectas. Cuando los miembros de una organización tiene el poder concreto de optar por unas tácticas de oposición, de resistencia, de desvío de un cambio que se quiere imponer a pesar de ellos, la dirección no tienen más que la salida del cambio negociado. Si no, el cambio deseado se reducirá a poca cosa. El clima se deteriorará paulatinamente; los conflictos y las tensiones se multiplicarán en todas las ocasiones.

Negociar no significa: «decidido por los reformados». La elección del cambio organizacional (de estructura, de objetivos, de organización,...) aumenta el rol y la prerrogativa de la dirección. La dirección tiene que fijar antes de negociar:

— Lo que ella no negociará (opciones estratégicas, principios de estructura, informaciones del control de gestión, estilo de dirección,...), lo que se llamaría hoy un núcleo duro.

— Lo que está en condiciones de matizar, de aceptar, de tomar en consideración, de consentir en lo que es esperado por los reformados, pero en la medida en que estos aceptaran (el cambio) cambiar en el sentido decidido por la dirección.

Este cambio puede asentarse en posturas monetarias y/o no monetarias, cuantitativas y/o cualitativas, tales como las cadencias, los ritmos, las normas, la autonomía, la autoorganización posible, el ambiente de las relaciones, el status, ..., a condición de que las posturas sean deseadas por los interesados y así negociables.

La estrategia de cambio negociado demanda tiempo. Este ajuste mutuo dirección reformadora-colaboradores afectados por el cambio no puede realizarse sin que transcurra un tiempo. Cada grupo de actores debe encontrar la ocasión de las reuniones de trabajo, de discusión sobre las soluciones posibles, los arreglos (avenencias) aceptables para las dos partes. Es el precio a pagar por la dirección por obtener el éxito en el cambio que desean. Y que ellos no obtendrán si buscan en vano imponerlo, en el contexto de un poder de resistencia por parte de sus interlocutores.

Si la literatura de gestión sobre esta estrategia de cambio ha multiplicado las referencias, sobre todo después de quince años, es que esta situación se encuentra cada vez más, por no decir que ella se generaliza, en la empresa. Los resultados exigidos para la concurrencia dependen de la voluntad de los ejecutantes, del asentamiento de actores cada vez más numerosos. Este querer implica cambio negociado, es decir todo un conjunto de procesos a administrar, a dirigir. Este estilo de dirección contrasta todavía demasiado amenuado con los estilos tradicionales más homogéneos, con las

estrategias de cambio impuestas, que no convienen en todas las situaciones. Los dirigentes tendrán durante mucho tiempo la tenencia de dejarse seducir por las estrategias de cambio impuesto. La implantación rápida, el control que ejercen en exclusiva sobre los pasos (la gestión), constituyen unos incentivos poderosos a sus ojos. Pero no hay que olvidar los cambios abortados, con éxitos parciales, desnaturalizados, bloqueados, ineficaces, después de peripecias y reuniones: una estrategia de cambio negociado bien conducida, habilmente llevada, habría evitado estos reveses.

### 3. *El proyecto de empresa: un caso de cambio organizacional negociado*

La moda, estos últimos años, del proyecto de empresa permite ilustrar la presentación de los problemas de cambio organizacional y comprender mejor los éxitos y fracasos de los proyectos de empresa. El proyecto de empresa no es un medio más o menos mágico para transformar una empresa o una organización. Es simplemente una estrategia de cambio organizacional negociado, pretendiendo en particular una evolución de la cultura organizacional.

Es necesario recordar que el proyecto de empresa nace de algunas recientes constataciones. Una empresa es también un sistema social y no solamente técnico-económico. En un sistema social los comportamientos están orientados, influenciados por los valores, favorecidos por la cultura del sistema social. Dadas unas técnicas de producción y de gestión, las ventajas competitivas de las empresas de más rendimiento en un mercado tienen su origen en una cultura organizacional en la que los comportamientos garantizan dicha ventaja competitiva. Para ser más competitivo que la competencia es necesario una cultura organizacional centrada en unos valores coherentes con los objetivos, las estrategias. El proyecto de empresa se propone asegurar una evolución de los valores del pasado a fin de hacerlos coherentes con el futuro.

Ahora bien, cambiar los valores de la cultura organizacional de una empresa no se decreta, no se impone. Esto no puede realizarse mas que dentro de un cambio negociado, de una gestión participativa. Lo que no quiere decir que los nuevos valores sean el resultado de un sondeo o del voto de la mayoría.

El proyecto de empresa es una frase para asegurar, por ajuste mutuo, un acuerdo recíproco sobre que sus valores, principios, reglas de juego se pueden compartir en una organización. Cada uno encuentra su forma de sacar provecho, su interés: la empresa, el medio de favorecer comportamientos competitivos; los diversos grupos de colaboradores un ambiente de trabajo mas conforme a lo que esperaban. El proyecto de empresa, no obstante, o resuelve todas las dificultades del funcionamiento inherente a toda organización. Bien conducido, según un proceso de cambio negociado, permite elaborar un modo distinto de funcionamiento, donde las convergencias encuentran su lugar gracias al menor peso de las divergencias.

### BIBLIOGRAFIA

1. S.B. Bacharach et E.J. Lawler, Power and Politics in organizations: the social psychology of conflict, coalitions and bargaining. Jossey-Bass Publishers, 1980.
2. Ph. Bernoux, La Sociologie des Organisations. Le Seuil, 1985.
3. L.G. Bolman et T.E. Deal. Modern approach to understanding and managing organizations. Jossey-bass Publishers, 1984.
4. M. Crozier et E. Friedberg. L'Acteur et le système. Le Seuil, 1977.
5. A. Kakabadse et C. Parker. Power, politics and organizations. Wiley, 1984.
6. J.R. Kimberley et R.E. Quinn. Managing Organizations! transitions. Irwin, 1984.
7. H. Mintzberg. Le pouvoir dans les organisations. Ed. D'organisation, 1986.
8. P. Morin. Le Management et le pouvoir. Ed. D'Organisation. 1985.
9. P. Morin. L'intervention dans l'entreprise et le developpement des organisations. En C. Levy-Leboyer et J.C. Sperandio, Traité de psychologie du travail. Press Universitaires France, 1987.
10. J. Pfeffer. Power in organizations. Pitman Publishing Inc., 1981.
11. R. Sainsaulie. Sociologie d'organisation et de l'entreprise. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz. 1987.
12. E.H. Schein. Organizational culture and leadership. Jossey-Bass Publishers. 1985.