

## **Teorema de Calderó sobre estrategia del cambio organizativo eficaz** **Albert Calderó**

Este es el **Teorema de Calderó** sobre estrategia del cambio organizativo eficaz:

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

Cualquier **cambio organizativo eficaz (COE)** debe ser siempre igual o menor que el **Cambio Máximo Viable (CMV)** y a la vez debe ser siempre igual o mayor que el **Cambio Mínimo Tangible (CMT)**.

Empecemos definiendo los términos del teorema.

### **Cambio organizativo eficaz - COE**

Cualquier cambio organizativo eficaz es un proyecto llevado a la práctica con éxito. Es siempre un proyecto porque siempre el cambio organizativo contiene una alta dosis de incertidumbre y experimentación. En cualquier organización un cambio organizativo con éxito facilita el éxito del siguiente cambio organizativo, pero no reduce el carácter proyectual del mismo, porque si el anterior tuvo éxito la organización ha cambiado, y no podemos presuponer el mismo comportamiento y resultado si el sujeto no es el mismo y el proyecto tampoco.

### **Cambio Máximo Viable - CMV**

El grado máximo de cambio que puede experimentar una organización mediante un proyecto de cambio organizativo eficaz es limitado, tiene un techo. Una organización que afronta un cambio organizativo asume que durante un tiempo determinado abordará una doble misión, por un lado seguir llevando a cabo sus funciones ordinarias y por otro lado, y al mismo tiempo, concebir, acordar y poner en práctica el cambio organizativo. Esto supone una sobrecarga de trabajo y un estrés considerable que no pueden superar cierto grado ni prolongarse más allá de cierto período de tiempo. Si existe el apoyo externo de consultores competentes el límite puede ser más alto, pero seguirá existiendo.

Por tanto la cantidad de cambios y la profundidad de los mismos en cada proyecto de cambio tienen un techo. Definimos este techo como el **Cambio Máximo Viable**, que es el **conjunto máximo de cambios concretos que una organización puede acometer de una vez en un proyecto de cambio organizativo con alta probabilidad de éxito**.

El Cambio Máximo Viable depende de muchas variables. Es mayor cuanto menor es el tamaño de la organización o de la parte de la organización objeto del cambio; por esto es muy importante acotar, delimitar y aislar el ámbito organizacional del cambio. Denominamos a esto **la burbuja de coherencia**: hay que crear una burbuja, una frontera tenue pero perceptible y completa, que aisle el ámbito del cambio organizacional de su entorno y que asegure la viabilidad del cambio, y hay que administrar la tensión superficial necesaria para que se mantenga la existencia de la burbuja.

El Cambio Máximo Viable es mayor si el cambio fue precedido de un proyecto piloto de pequeño tamaño con éxito y bien comunicado a las personas de la burbuja del proyecto siguiente; es mayor cuanto mayor trayectoria tiene la organización en cambios con éxito; es mayor cuanto mayores recursos técnicos internos y externos se aportan al cambio; es mayor cuanto más fácil es generar y mantener una **coalición mayoritaria** de personas favorables al cambio.

Forma parte de la elaboración de todo proyecto de cambio organizativo la evaluación de cuál sea el Cambio Máximo Viable, para no sobrepasar nunca este máximo.

Todo proyecto que pretenda un cambio organizativo en una organización que supere el CMV será un proyecto con alta probabilidad de fracaso, y por tanto un proyecto a todas luces improcedente; apostar a bajas probabilidades de éxito es algo que nunca hay que hacer en estrategia del cambio organizacional, porque supone grandes costes sin contrapartidas, y además genera anticuerpos que dificultarán futuros cambios: Se reducirá el CMV.

### **Cambio Mínimo Tangible – CMT**

Dado que cualquier organización que afronte un cambio organizativo debe asumir que durante un tiempo determinado abordará una doble misión, por un lado seguir llevando a cabo sus funciones ordinarias y por otro lado y al mismo tiempo concebir, acordar y poner en práctica el cambio organizativo, todo cambio organizativo supone un coste significativo para cualquier organización. Por tanto sólo es rentable un cambio para cualquier organización si el coste significativo es compensado por un **valor añadido tangible y proporcional**.

Si aplicamos una estrategia de minimización del coste, dificultad e incertidumbre del cambio, minimizaremos lógicamente sus ventajas.

Pero el cambio no debe nunca ser imperceptible, y **existe un umbral de percepción**. Un cambio organizativo con éxito pero cuyas consecuencias beneficiosas **sean tan pequeñas** que queden por debajo del umbral de percepción de todas o la inmensa mayoría de las personas de la organización y del entorno organizacional es un cambio estéril. El objeto del cambio es la ventaja competitiva organizacional, y ésta nunca se producirá si el cambio ha sido imperceptible para la mayoría de los implicados más directos.

## Implicaciones del teorema en la estrategia del cambio organizativo

La decisión sobre la contundencia y profundidad de un cambio organizativo es una decisión crucial. Un proyecto de cambio demasiado profundo y contundente (mayor que el CMV) comportará un alto riesgo de fracaso, y con él de pérdidas económicas, de desmotivación de las personas implicadas, de pérdida de crédito y de liderazgo de la dirección y de dificultad añadida para cualquier intento futuro.

Por ejemplo, las propuestas de reingeniería organizacional que persiguen imponer de una vez un modelo organizativo avanzado a una organización tradicional, con poca experiencia de cambios organizativos y con pocas personas comprometidas con los cambios, suponen en general proyectos de cambio mayores que el Cambio Máximo Viable, y su fracaso es seguro.

En el otro extremo, un proyecto de cambio muy leve, sencillo y gradual (menor que el CMT) comportará un alto riesgo de invisibilidad, de intangibilidad, y con ello los costes asumidos y esfuerzos gastados serán también despilfarrados, y se producirá también el descrédito de la dirección, esta vez por su inacción, su falta de liderazgo y por su apuesta por los “maquillajes”.

Por ejemplo, las propuestas de mejora de la calidad que pretenden un cambio de levedad infinitesimal en una organización tradicional, con poca experiencia de cambios organizativos y con pocas personas comprometidas con los cambios, suponen en general costes considerables para una total invisibilidad de resultados y del proceso mismo, con lo que su inutilidad está garantizada.

En consecuencia, las decisiones sobre **proyectos de cambio organizativo** deberían ser preparadas y planificadas mediante la propuesta de **varios proyectos alternativos** de diversa relación coste-resultados-probabilidad de éxito, desde el más ambicioso, que debería ser como máximo igual al Cambio Máximo Viable, hasta el más prudente, que debería ser como mínimo igual al Cambio Mínimo Tangible.

De este modo el debate entre los implicados en el proyecto de cambio y los responsables de la toma de decisiones debería permitir una decisión racional y con alta probabilidad de éxito sobre la envergadura y ambición del proyecto.