

# Models de canvi planificat en les organitzacions

Eva Rimbau Gilabert  
Josep Burcet Llampayas

PID\_00181772



*Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>*

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>1. Antecedents de la gestió del canvi organitzatiu</b> .....	7
1.1. La recerca de millors resultats .....	7
1.1.1. Cercles de qualitat .....	7
1.1.2. Reenginyeria de processos .....	8
1.1.3. <i>Downsizing</i> .....	8
1.2. Impacte de la nova tecnologia .....	9
1.2.1. Impacte instrumental .....	9
1.2.2. Impacte estructural i cultural .....	9
1.2.3. Fracàs de nombrosos canvis tecnològics .....	10
1.3. La liberalització de l'economia .....	11
<b>2. Elements i rols clau en els canvis organitzatius</b> .....	12
2.1. Contingut, procés, context i criteris d'èxit .....	12
2.2. Rols en els processos de canvi .....	13
<b>3. Maneres d'entendre la gestió del canvi</b> .....	16
3.1. El model d'organització i la visió del canvi .....	16
3.1.1. La visió mecanicista enfront de la visió orgànica .....	16
3.1.2. Diferents graus de complexitat dels canvis organitzatius .....	18
3.2. Canvi emergent i canvi planificat .....	20
<b>4. La gestió del canvi com a resolució de dificultats</b> .....	22
4.1. Fases del model .....	22
4.1.1. Fase 1: descripció .....	23
4.1.2. Fase 2: opcions .....	24
4.1.3. Fase 3: implantació .....	26
4.2. Avaluació del model .....	27
<b>5. La gestió del canvi com un problema complex: el desenvolupament organitzacional</b> .....	28
5.1. Què és el desenvolupament organitzacional (DO)? .....	29
5.1.1. Esforç de canvi planificat .....	30
5.1.2. Considera el "sistema" íntegrament .....	30
5.1.3. És liderat per l'alta direcció .....	31
5.1.4. Es dissenya per a augmentar l'eficàcia i la salut de l'organització .....	31
5.1.5. Aconsegueix els objectius per mitjà d'intervencions planificades, facilitades per professionals del DO .....	32

	que utilitzen el coneixement de les ciències de la conducta .....	
5.1.6.	Utilitza el model d'investigació-acció .....	32
5.2.	El model dels tres passos de Lewin .....	33
5.2.1.	Pas 1: descongelació .....	34
5.2.2.	Pas 2: moviment .....	34
5.2.3.	Pas 3: recongelació .....	34
5.2.4.	Crítiques al model de Lewin .....	35
5.3.	Un model de canvi segons el DO .....	35
5.3.1.	Fases 1a i 1b: el present i el futur .....	36
5.3.2.	Fase 2: obtenir compromís amb la visió i la necessitat del canvi .....	37
5.3.3.	Fase 3: desenvolupar un pla d'acció .....	37
5.3.4.	Fase 4: implantació del canvi .....	40
5.3.5.	Fase 5: avaluar i reforçar el canvi .....	42
5.3.6.	Avaluació del model .....	43
5.4.	Els vuit passos de John Kotter .....	44
5.4.1.	Pas 1. Crear un sentiment d'urgència .....	44
5.4.2.	Pas 2. Crear una coalició amb persones clau per a guiar el procés .....	45
5.4.3.	Pas 3. Generar una visió clara del canvi que s'ha de fer .....	45
5.4.4.	Pas 4. Mantenir un esforç permanent de comunicació .....	45
5.4.5.	Pas 5. Eliminar obstacles i delegar poder i autoritat als subordinats .....	47
5.4.6.	Pas 6. Proposar objectius assequibles a curt termini .....	47
5.4.7.	Pas 7. Mantenir l'impuls .....	47
5.4.8.	Pas 8. Consolidar la nova cultura .....	48
5.4.9.	Avaluació del model .....	48

<b>Bibliografia</b> .....	49
---------------------------	----

## Introducció

No és difícil adonar-se que en moments determinats alguna cosa ha de canviar en la manera de funcionar d'una organització. El més complicat arriba quan cal definir què ha de canviar exactament, qui s'ha d'ocupar de fer aquest canvi i quin procés seguirà per a aconseguir-ho. Aquestes decisions depenen, en gran mesura, del model de canvi que s'adopti.

En aquest mòdul estudiem, justament, els dos grans models que hi ha per a la gestió del canvi. D'una banda, el model més centrat en **què** s'ha de canviar, que entén que el seu objectiu és trobar una solució a les dificultats d'abast limitat que experimenta l'organització. D'altra banda, el model proposat pel desenvolupament organitzatiu, que té més en compte el **procés** pel qual es canvia i les **persones** implicades en aquest procés, i que s'orienta a resoldre problemes més complexos que, fins i tot, resulten difícils de definir.

Dins de cadascun d'aquests models, que descriurem de manera genèrica, hi ha infinitat de propostes concretes aportades per experts acadèmics i consultors. Presentarem una de les propostes que més difusió ha obtingut, la de John Kotter en vuit passos, però l'estudiant ha de tenir en compte l'àmplia varietat de sistemes que hi ha –especialment en el mercat de la consultoria– i ha de ser capaç d'avaluar els pros i els contres de les opcions que se li presentin, en funció de les necessitats reals de la seva organització.



# 1. Antecedents de la gestió del canvi organitzatiu

En el passat, la majoria de les organitzacions eren cercles molt tancats en els quals l'atenció i l'activitat giraven, fonamentalment, entorn de les pròpies necessitats i de les seves característiques internes. A partir dels anys setanta del segle passat i com a conseqüència dels canvis tecnològics i les transformacions progressives dels marcs legals, una gran varietat d'organitzacions van començar a obrir-se una mica més cap a l'exterior i la seva dinàmica interna va començar a estar cada vegada més influïda pel seu entorn extern. D'aquesta manera, molts sectors econòmics van experimentar transformacions amb una influència creixent de l'evolució del seu entorn. A mesura que totes aquestes vicissituds s'han anat accelerant, van començar al mateix temps a aparèixer els primers intents per a gestionar el canvi.

## Sectors

Alguns sectors que han patit grans canvis en la darrera dècada són la metal·lúrgia, la fabricació d'automòbils i altres béns de consum, el comerç, la banca, les comunicacions, etc.

Alguns detonants d'aquests intents van ser la recerca de millors resultats empresarials, l'impacte de la tecnologia i la liberalització de l'economia. Vegem-los amb detall.

### 1.1. La recerca de millors resultats

Quan es parla dels primers antecedents de la gestió del canvi se sol esmentar els cercles de qualitat, la reenginyeria de processos i el *downsizing*, que es van començar a generalitzar als anys vuitanta del segle passat. Aquests enfocaments de gestió, molt diferents en la seva plasmació pràctica i fins i tot en els seus principis bàsics, tenen en comú la seva orientació a millorar els resultats d'empreses que veuen perillar la seva posició competitiva.

#### 1.1.1. Cercles de qualitat

Els cercles de qualitat constitueixen una tècnica de gestió participativa, dins del sistema de qualitat d'una empresa, per la qual es formen petits equips (de sis a dotze persones) d'empleats –sovint també amb algun directiu– que es reuneixen periòdicament per definir i solucionar problemes relacionats amb el rendiment o la qualitat, i ofereixen suggeriments per a la millora.

Aquests grups van aparèixer tímidament als Estats Units, als anys cinquanta, però no van començar a ser coneguts fins que Kaoru Ishikawa els va fer populars al Japó, als anys seixanta. Gràcies a la seva efectivitat, aquestes pràctiques van anar guanyant adeptes a tot el món i als vuitanta el concepte va ser reintroduït als Estats Units amb el format TQM (*total quality management*).

### 1.1.2. Reenginyeria de processos

La reenginyeria de processos de negoci (RPN o BPR, en anglès, *business process reengineering*) és el replantejament fonamental i el redisseny radical dels processos de negoci amb la finalitat d'aconseguir millores espectaculars en **indicadors crítics de l'acompliment** com els costos, la qualitat, el servei i la rapidesa. L'RPN defensa que les empreses se centrin en "allò bàsic" i reexaminin les seves arrels. No creu en petites millores, sinó que s'orienta a la **reinvenió total**.

El problema principal amb l'aplicació de l'RPN és el seu enfocament centrat en els "processos", no en les tasques o les persones. Aquesta falta de consideració bàsica al factor humà ha causat que –en contra del que proposa la teoria de l'RPN– siguin les iniciatives que se centren en una àrea funcional les que han tingut més èxit, mentre que els canvis que afecten diverses funcions han tendit a fracassar (Ozcelik, 2010).

### 1.1.3. Downsizing

Entre el 1980 i el 1995 es van posar molt en voga les estratègies basades en la reducció de la plantilla. Aquestes estratègies van ser denominades, en anglès, *downsizing* (reducció de grandària), i suposen l'ús conscient per part d'una organització de reduccions permanents de personal, en un intent de millorar la seva eficiència o eficàcia. En particular, els objectius perseguits solen incloure:

- 1) la reducció de les despeses generals i els costos operatius,
- 2) accelerar la presa de decisions i la comunicació mitjançant la reducció de nivells directius i
- 3) reduir duplicitats degudes a fusions.

#### El cas Scott Paper

A Scott Paper es va produir un exemple de *downsizing* sense èxit. El 1994 va acomiadar 11.000 empleats de cop amb el propòsit de millorar el compte de resultats en benefici dels accionistes. En vint mesos, el valor de les accions es va triplicar i el valor total de la companyia va passar de 3.000 milions de dòlars a 9.000 milions. No obstant això, aviat va començar a registrar una caiguda en l'acompliment del personal, la innovació i, fins i tot, els indicadors econòmics bàsics.

Tot i que es van adoptar diverses mesures per a encarrilar les coses, la situació general de la companyia va empitjorar cada vegada més fins que va arribar a una situació molt compromesa. Finalment, l'empresa va ser venuda a Kimberly-Clark.

Les reduccions de plantilla, quan no es fan bé, tenen efectes molt negatius fins i tot per als teòricament "afortunats" que van conservar el lloc de treball. Moltes vegades, els moviments basats en la recerca de resultats financers espectaculars a curt termini poden produir efectes adversos més endavant. De fet, hi ha pocs exemples d'empreses que hagin recorregut al *downsizing* i que realment hagin aconseguit els seus objectius inicials, la qual cosa, al seu torn, sol resultar en

#### Lectura recomanada

Per a més informació sobre les idees seminals en RPN, podeu consultar T. H. Davenport (1996). *Innovación de procesos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.



nous acomiadaments massius uns anys després. Alguns dels efectes negatius d'aquestes activitats inclouen l'empitjorament de la lleialtat i la motivació dels empleats, la disminució de la capacitat d'innovació, la reducció en les ràtios de rendibilitat financera i econòmica, i la caiguda del valor de les accions.

## 1.2. Impacte de la nova tecnologia

Durant els noranta, amb l'expansió de l'ús dels ordinadors personals i l'aparició d'Internet, el concepte de *gestió del canvi* es va començar a aplicar també en una sèrie de pràctiques l'objectiu de les quals era aconseguir que les organitzacions assimilessin l'ús d'aquestes noves tecnologies en les organitzacions.

L'impacte de les tecnologies de la informació i la comunicació en l'estructura de les organitzacions ha estat gradual.

Al principi, l'adopció va ser purament **instrumental**, més tard va començar a reconfigurar l'**estructura de l'organització** i, finalment, ha començat a afectar la morfologia i els continguts de la **cultura organitzacional**.

### 1.2.1. Impacte instrumental

Els primers ordinadors personals que van entrar a les empreses van ser utilitzats com a simples màquines d'escriure, sense que les pràctiques de treball experimentessin cap modificació. En aquells anys, les secretàries continuaven prenent notes taquigràfiques al dictat i seguidament utilitzaven un ordinador personal, en lloc de la màquina d'escriure elèctrica, per a mecanografiar els textos.

### 1.2.2. Impacte estructural i cultural

A la fi dels vuitanta, **Hewlett-Packard** va introduir un nou sistema de comunicacions internes que permetia als empleats enviar missatges a qualsevol treballador de la companyia per mitjà de la **intranet**, amb independència de quin fos el seu rang i posició. Aquesta iniciativa va constituir un dels primers casos de comunicació horitzontal basada en les noves tecnologies de la comunicació que es produïen dins d'una organització.

Durant els noranta, es va produir la irrupció dels ordinadors personals, les xarxes locals i els primers usos d'Internet per part de les organitzacions. Els èxits van ser inicialment molt desiguals. No obstant això, aquests intents van tenir un impacte creixent en la manera de treballar de les persones i en l'estructura de les organitzacions.

### 1.2.3. Fracàs de nombrosos canvis tecnològics

Com hem dit, una situació habitual de canvi és la derivada de l'assimilació de nova tecnologia. Aquests tipus de canvis han estat estudiats en profunditat i la conclusió aconseguida és que gran part han fracassat.

Malgrat les grans quantitats que s'inverteixen tots els anys en tecnologia de la informació, les millores esperades en la productivitat no sempre es materialitzen. Els experts coincideixen que això es deu al fet que, si bé el costat tècnic i instrumental de la nova tecnologia sol ser correcte, en general, però, s'incorre en els errors següents:

- No es prenen degudament en consideració les **dificultats de l'encaix** entre l'entorn tecnològic nou i les característiques dels empleats, i es creu ingènuament que n'hi ha prou amb la formació i l'entrenament en l'ús del programari.
- El canvi tecnològic no ha estat acompanyat de **protocols i procediments** específicament orientats a facilitar la transició.

Com a conseqüència, el binomi recursos humans - nova tecnologia falla i la productivitat, en lloc de millorar, com es pretenia, pot fins i tot arribar a empitjorar.

Aquests resultats posen de manifest que les organitzacions solen ser percebudes com a maquinàries. Molts directors pensen que les persones funcionaran com una peça més dels engranatges, amb l'única excepció que el seu lubricant està fet de premis i càstigs en lloc d'olis industrials.

El cost econòmic d'aquests fracassos no se sol percebre correctament perquè molts directors s'esforcen a ocultar-los o dissimular-los. Fins i tot a vegades, els presenten com a èxits. Molts en realitat no han funcionat bé i han ocasionat nombrosos problemes tant per als clients externs com per als usuaris interns. Un altre aspecte que molts directius oculten o maquillen està relacionat amb l'incompliment dels terminis previstos inicialment per a dur a terme les transformacions preteses. D'altra banda, no se sol considerar el cost psicològic i organitzacional d'aquests processos, que acostuma a ser molt alt, s'ignora per complet o s'assumeix com una fatalitat.

En conclusió, es pot dir que el canvi sol ser costós, traumàtic, difícil de fer i que moltes vegades no acaba bé. Les causes dels fracassos en implantar canvis en les organitzacions són molt diverses, però sovint –com veurem més endavant– radiquen en una visió errònia del que una organització és i de la naturalesa dels problemes que afronta.

### 1.3. La liberalització de l'economia

Durant els anys noranta es va produir també una forta onada global de desregulació, amb la desaparició de grans monopolis, la liberalització de mercats i la privatització de moltes empreses públiques. En aquest context, la **globalització** va guanyar impuls i extensió.

Les circumstàncies que van coincidir amb la liberalització i la desregulació van crear un context nou en el qual van proliferar també les fusions, les absorcions, les desinversions, les deslocalitzacions i el creixement ràpid d'algunes economies emergents com la Xina, l'Índia o el Brasil. Tots aquests moviments van produir grans modificacions en l'estructura del teixit empresarial i la gestió del canvi va començar a comparèixer en l'escena per a ajudar a afrontar els problemes d'adaptació i reacomodació de les organitzacions que es van veure afectades per tots aquests moviments.

L'accidentada trajectòria recent de la siderúrgia integral a Espanya ens ofereix un bon exemple de canvis de tota índole que han tingut lloc durant els últims cinquanta anys.

Davant aquesta evolució en les pràctiques de gestió, la tecnologia i l'entorn econòmic, el factor clau resideix a fer sense dilacions la transformació d'una manera més eficient, més fluïda i en una direcció que sigui encertada. El cos de coneixement que respon d'una manera més directa a aquestes necessitats és la **gestió del canvi**.

Recordem el concepte de *gestió del canvi* explicat en el mòdul anterior: la **gestió del canvi** comprèn un camp de coneixement interdisciplinari en el qual conflueixen la sociologia, la psicologia, l'antropologia, l'economia i també la teoria de sistemes, l'enginyeria institucional i el disseny cultural.

El seu objecte és facilitar els processos de canvi, de manera que puguin ser fets més eficientment, amb més celeritat, amb menys desgast emocional, reduint les disminucions de productivitat que sorgeixen durant les transicions, aprofitant millor les oportunitats de renovació que apareixen en el curs de la transformació, minimitzant les seqüeles ulteriors i, finalment, potenciant la capacitat de canvi de l'organització o el sistema, per a afrontar els reptes següents.

És important tenir en compte que les eines i els marcs conceptuals que ofereix la gestió del canvi en aquest moment no són definitius. És més realista considerar que es continuaran refinant i guanyant eficàcia i utilitat durant els anys següents.

## 2. Elements i rols clau en els canvis organitzatius

Quan estudiem els processos de canvi en les organitzacions, cal tenir en compte una sèrie d'elements bàsics, que descrivim en aquest apartat.

- En primer lloc, cal distingir entre el contingut, el procés, el context i els criteris d'èxit d'aquest canvi.
- En segon lloc, cal distingir entre diferents rols o funcions clau que cal que algú exerceixi perquè un canvi tingui lloc.

### 2.1. Contingut, procés, context i criteris d'èxit

En qualsevol canvi organitzatiu, cal considerar les quatre dimensions següents: el contingut, el procés, el context en què es desenvolupa i els criteris que s'utilitzaran per a avaluar-ne l'èxit.

- **Contingut o nivell:** respon a la pregunta “què canvia?”. Es concreta en els objectius del canvi i proporciona la visió i orientació general per a aquest. El contingut d'un canvi pot afectar moltes àrees de l'organització, sobretot si es refereix a l'estratègia de negoci o la missió corporativa (per exemple, fusionar-se amb un competidor proper), o bé pot implicar una àrea específica (per exemple, implantar un nou sistema informàtic per a la gestió de comandes), o fins i tot a un grup reduït d'individus (per exemple, quan es vol canviar la manera com el personal d'atenció al client tracta les queixes telefòniques).
- **Procés:** es refereix a la qüestió “com es canvia?”. S'ocupa de la implementació i adopció del canvi. La classificació d'un canvi com a emergent o planificat (apartat 3.2) fa referència, de fet, a la manera d'entendre el procés pel qual es canvia. En l'apartat següent comentarem els aspectes més importants de diverses opcions per a implantar un canvi: d'una banda, l'opció basada en etapes preestablertes i, de l'altra, l'opció centrada en el procés.
- El **context** en què es produeix un canvi (“on i quan es canvia?”). És rellevant per a les persones afectades, i en pot condicionar la reacció, a més de l'èxit global del procés. El **context intern** del canvi es refereix a l'estructura i la cultura de l'organització, i als successos de la seva història, que han donat forma a les actituds i comportaments actuals. El **context extern** es refereix als factors que l'organització no pot controlar, com les demandes

dels consumidors, el comportament dels competidors i la situació econòmica.

- Els **critèris** per a avaluar si el canvi ha tingut èxit o no (“ho hem aconseguit?”). Un criteri bàsic és si l’organització **sobreviu** davant una crisi o si en millora la **rendibilitat**. Però també és habitual utilitzar criteris relacionats amb les reaccions dels afectats pel canvi, ja que perquè un canvi organitzatiu tingui èxit cal que les persones modifiquin la manera d’actuar. Alguns dels indicadors que s’han utilitzat per a avaluar l’efecte del canvi sobre les persones són, per exemple, el tipus de **compromís** pel qual un empleat accepta el canvi (per complir les normes, per identificació amb l’organització o per interiorització dels valors inherents al canvi), l’**estrès** provocat per les demandes a les quals fan front les persones que han de canviar la manera d’actuar, o la **satisfacció** en el treball.

Els tres primers elements (contingut, procés i context) estan en contínua interacció i han de ser coherents entre si perquè el canvi tingui èxit. Tots els canvis tenen un contingut i un procés, que es desenvolupa en un context concret. Però a mesura que el canvi avança, o fins i tot abans de començar, pot ser necessari tornar a avaluar alguna o totes les dimensions tenint en compte les altres.

### Exemple

Per exemple, qui vulgui introduir un canvi en una organització veurà limitades les seves possibilitats d’acció (què canviar i com canviar) pel context específic d’aquesta organització (la cultura organitzativa pot ser favorable o refractària al canvi). En conseqüència, pot ser necessari canviar el context, creant un clima a favor del canvi abans d’emprendre cap acció.

## 2.2. Rols en els processos de canvi

En qualsevol procés de canvi podem trobar diferents rols, com assenyala Conner (1993): els promotors o espònsors, els implementadors o receptors, els agents i els advocats o defensors.

- El **promotor o espònsor** té l’autoritat de fer que les coses succeeixin. Dóna legitimitat i autoritza el canvi, i té autoritat de línia sobre les persones que l’implementaran, i també control sobre els recursos (com el temps, els diners o les persones). Hi sol haver una cadena jeràrquica de promotors, que comença en l’alta direcció i té promotors de suport en cadascuna de les àrees de l’organització. Cal que tinguin una visió clara del canvi, i que identifiquin els objectius i els resultats mesurables esperats de la iniciativa. Prenen decisions, assignen feines, s’asseguren que el canvi progressa, administren recompenses i fan tot el que normalment s’associa a la gestió d’equips. Són membres de l’organització que està essent canviada i hi continuaran un cop el canvi hagi tingut lloc.

- **L'implementador, objectiu o receptor** del canvi ha d'implantar el canvi en la pràctica. Són, de fet, les persones que s'espera que canviïn la manera de treballar. A més de dur a terme les accions perquè el canvi tingui lloc, sovint la seva tasca és donar retroalimentació a l'espònsor sobre la marxa del canvi perquè conegui els problemes que van apareixent. Poden influir enormement en el resultat final d'un canvi planificat, aportant suggeriments o resistint-se al fet que el canvi s'implanti segons el que està previst.
- **L'agent del canvi** s'ocupa de facilitar el procés de canvi. Ajuda els promotors i els implementadors a mantenir-se alineats. Perquè la seva activitat tingui èxit, els promotors han de donar-los suport i no deixar que "s'espavilin com puguin" amb els implementadors. Les seves tasques inclouen reunir informació, donar formació i consell, facilitar les reunions i donar suport psicològic a les persones implicades. Els agents del canvi no solen tenir autoritat de línia sobre els implementadors, de manera que de manera natural es genera un triangle promotor-implementador-agent. Pot ser un membre permanent de l'organització o d'algun especialista extern contractat únicament perquè realitzi aquesta funció durant un període de temps determinat.
- Els advocats o defensors del canvi tenen una idea sobre quin canvi es podria dur a terme, però necessiten un promotor d'aquesta idea. Tots els canvis necessiten un promotor. En general, els defensors senten una gran motivació, gairebé una passió, per aconseguir que el canvi succeeixi, però s'han d'esforçar a aconseguir el suport d'un promotor. Pot ser una persona concreta o, més habitualment, d'un equip de persones que treballen coordinadament per portar a la pràctica una visió compartida del canvi.

#### El concepte d'agent del canvi

En aquest text utilitzem el terme *agent del canvi* com hem explicat aquí, però és freqüent trobar que altres autors l'utilitzen per a denominar qualsevol membre o equip d'una organització que pretén promoure, ampliar, donar suport, iniciar, implantar o produir un canvi.

De la llista anterior es podria deduir que cada rol ha de ser desenvolupat per persones diferents. En la realitat, una persona pot exercir més d'un rol simultàniament.

Si bé és cert que els rols de promotor i advocat tendeixen a recaure en persones de nivell directiu, els directius mateixos poden ser objectius del canvi. A més, en els canvis emergents sovint els advocats i els implementadors del canvi coincideixen en les mateixes persones, i d'altra banda no necessàriament han d'ocupar càrrecs directius. Per tant, no sempre té sentit distingir entre líders / gestors i receptors / objectius d'un canvi.

Diferents autors ofereixen llistes dispars sobre les característiques que han de tenir les persones que gestionen el canvi. Malgrat aquestes diferències, es detecta un acord bàsic: el promotor del canvi requereix, més que experiència tècnica, **habilitats interpersonals** i de gestió de persones, en comunicació, negociació, influència i venda d'idees. Per això, se sol cometre un error quan,

moltes vegades, les organitzacions trien els directius pel coneixement que tenen del contingut del canvi, en comptes de per la capacitat de gestionar el procés necessari per a canviar.

### 3. Maneres d'entendre la gestió del canvi

Des de 1980 i fins a l'actualitat, la gestió del canvi ha mostrat algunes inflexions en el seu desenvolupament. Inicialment va estar molt influïda per la concepció mecanicista de les organitzacions, que comentarem a continuació. En conseqüència, els primers intents de gestió del canvi van estar referits a qüestions tècniques com per exemple:

La reenginyeria de processos, la implantació de xarxes locals, l'adopció d'ordinadors personals per part de personal no informàtic, l'aprenentatge de l'ús de programari o la introducció de l'ús d'Internet.

Més recentment, el focus d'atenció de les tècniques de gestió del canvi s'ha començat a obrir també cap a aspectes més humans com són la gestió d'emocions i l'administració de canvis culturals.

Les diferents maneres de gestionar el canvi depenen, doncs, del que s'entengui que són les organitzacions i els canvis que experimenten.

#### 3.1. El model d'organització i la visió del canvi

A continuació, veurem com l'evolució en la manera d'entendre les organitzacions ha tingut un impacte sobre la manera de comprendre el canvi organitzatiu i la seva gestió.

##### 3.1.1. La visió mecanicista enfront de la visió orgànica

Totes les persones posem una manera personal d'entendre què són els canvis, com funcionen i quins efectes poden produir. Generalment, aquestes idees s'han anat formant lentament, influïdes pels canvis que hem viscut personalment al llarg del temps i també com a resultat d'altres impressions procedents de relats, notícies i lectures de tota índole. En conseqüència, les nostres idees generals sobre el canvi no acostumen a ser gaire explícites i resulten més d'una acumulació d'impressions que d'una anàlisi sistemàtica i estructurada.

Encara que a primera vista no ho sembli, la manera espontània i natural d'entendre el canvi depèn en gran mesura de la idea que cadascú s'ha fet respecte al sistema que està canviant.



En el cas del canvi organitzacional, per tant, la idea sobre què són i com funcionen les organitzacions condicionarà la manera d'entendre el canvi que s'hi produeix. Simplificant, podem dir que hi ha visions **mecanicistes** en un extrem, que generen definicions simples del canvi necessari, i visions **orgàniques** en l'altre, que generen definicions més complexes.

Burns i Stalker (1961) van distingir entre dues maneres extremes d'entendre les organitzacions: la visió mecanicista i l'orgànica (vegeu la comparació entre totes dues en la taula 1).

1) D'una banda, la **visió mecanicista** –típica dels models del "*management científic*" de Frederick Taylor– es basa en una especificació detallada de les tasques, treball rutinari, procediments uniformes i consistència absoluta. Les organitzacions s'entenen com a construccions, que poden ser revisades i modificades, però no poden desenvolupar les seves vides. A causa del fet que es construeixen en funció dels principis d'eficiència mecànica, no es poden adaptar per elles mateixes a circumstàncies canviants. Són els directius, que actuen respecte als treballadors com un operari respecte a la seva màquina, els que les han de redissenyar i reconstruir perquè puguin afrontar les noves exigències dels canvis de l'entorn. Així, la visió mecanicista posa en relleu els elements estructurals i relacionats amb els objectius de les organitzacions, i en jutja l'eficàcia en conseqüència.

2) El **punt de vista orgànic**, per contra, veu les organitzacions com a formacions d'éssers humans que participen en processos en comptes de participar en tasques. Des d'aquesta perspectiva, les organitzacions es poden adaptar i créixer per mitjà de les seves operacions diàries, i no solament mitjançant la reconstrucció deliberada per part dels directius. Per tant, estan més preparades per a un entorn canviant i turbulent que les organitzacions mecanicistes. A més, els directius s'impliquen amb les seves organitzacions com a membres d'aquestes, en lloc d'actuar com si no en formessin part. Les visions orgàniques reconeixen la importància dels membres de l'organització, i tenen en consideració l'eficàcia dels processos i no només els resultats.

Taula 1. Comparació dels sistemes mecanicista i orgànic d'organització

Sistema mecanicista	Sistema orgànic
Les tasques estan molt fraccionades i especialitzades: es presta poca atenció a aclarir la relació entre les tasques i els objectius de l'organització.	Les tasques són més interdependents: es destaca la importància de les tasques i els objectius de l'organització.
Les tasques tendeixen a quedar definides d'una manera rígida, tret que l'alta direcció les modifiqui formalment.	Les tasques s'ajusten i redefeixen de manera contínua per mitjà de la interacció entre els membres de l'organització.

Font: adaptat d'E. Fernández Sánchez (2010). *Administración de Empresas. Un enfoque interdisciplinar* (pàg. 393-394). Madrid: Paraninfo.

### Lectura complementària

T. Burns; G. M. Stalker (1961). *The management of innovation*. Londres: Tavistock.

Sistema mecanicista	Sistema orgànic
Definició de rols específics: drets, obligacions, i mètodes tècnics prescrits per a cada membre de l'organització.	Definició de rols àmplia: els membres accepten una responsabilitat general per a la realització de les seves tasques, més enllà d'una definició individual dels rols.
Estructura jeràrquica de control, autoritat i comunicació.	Estructura de control, autoritat i comunicació en xarxa.
Es pressuposa que la informació pertinent a la situació i les operacions de l'organització corresponen al directiu principal.	No es pressuposa que el líder és omniscient: els centres de coneixement estan en tota l'organització.
Comunicació fonamentalment vertical entre superior i subordinat.	La comunicació és, alhora, vertical i horitzontal, la qual cosa depèn del lloc en què es troba la informació necessària.
La comunicació adopta bàsicament la forma d'instruccions i decisions emeses per superiors, i d'informació i requisits de decisions aportades per subordinats.	La comunicació adopta fonamentalment la forma d'informació i assessorament.
Insistència en la lleialtat a l'organització i l'obediència als superiors.	Es concedeix al compromís amb les tasques i els objectius de l'organització més valor que a la lleialtat o l'obediència.
Es vincula la importància i el prestigi a la identificació amb l'organització i els seus membres.	Es vincula la importància i el prestigi a les associacions i la competència en l'entorn extern.

Font: adaptat d'E. Fernández Sánchez (2010). *Administración de Empresas. Un enfoque interdisciplinar* (pàg. 393-394). Madrid: Paraninfo.

### 3.1.2. Diferents graus de complexitat dels canvis organitzatius

Les visions mecanicista i orgànica solen incorporar diferents graus de complexitat en la manera d'entendre els problemes als quals s'enfronta una organització. La **complexitat** inclou el nombre de factors que cal tenir en compte i les interrelacions entre ells, la incertesa sobre alguns d'aquests factors, i també la possibilitat de múltiples decisions i successos que és necessari considerar, avaluar i seleccionar. Però, sobretot, no es limita a ser un problema de "computació" d'alternatives, sinó que es genera per la possibilitat que hi hagi múltiples interpretacions i reconstruccions d'allò que el problema és, dels seus elements i de les possibles solucions alternatives.

La visió més mecanicista sol donar peu a una visió poc complexa de les necessitats de canvi, que queden definides com a **dificultats** que s'han de resoldre. En l'extrem oposat, una visió de tipus orgànic s'adona que sovint el canvi és necessari perquè es fa front a **problemes complexos**.

La taula 2 mostra les diferències principals entre les dificultats i els problemes complexos. És habitual trobar la denominació de problemes **durs** (*hard*, en anglès) o **quantificables** per a referir-se a les dificultats, i de problemes **tous** (*soft*, en anglès) o **no quantificables** per a referir-se als problemes complexos.

### Embolics i problemes embullats

Autors ara clàssics i molt respectats, han anomenat *problemes embullats* o *perversos* –*wicked problems*, en anglès– (Rittel i Webber, 1984) i fins i tot *embolics* –*messes*, en anglès– (Ackoff, 1974) als problemes complexos, per a destacar la seva dificultat radical, que es manifesta fins i tot a l'hora de definir en què consisteix el problema.

### Vegeu també

Aquesta classificació dels problemes i necessitats de canvi entronca, directament, amb la classificació vista en el mòdul 1: els canvis de creixement són problemes quantificables, els canvis de transformació són problemes complexos, mentre que els canvis de transició estan a mig camí de tots dos extrems.

Taula 2. Diferències entre dificultats i problemes complexos

Dificultats o problemes quantificables	Problemes complexos o no quantificables
Tendeixen a ser de major escala.	Tendeixen a ser de menor escala.
Són problemes "limitats" perquè es poden considerar separatament del context organitzatiu i tenen interaccions mínimes amb l'entorn.	Són problemes "no limitats" perquè es poden entendre a tota l'organització i, a vegades, més enllà.
Les seves implicacions són menys serioses.	Tenen implicacions serioses i preocupants que no poden separar-se del seu context.
Es poden considerar de manera relativament aïllada del context organitzatiu.	
Impliquen relativament poques persones.	Hi ha moltes persones amb diferents punts de vista i actituds implicades en el problema.
Hi ha un acord entre les persones implicades sobre en què consisteix el problema.	Hi ha poc acord sobre en què consisteix el problema, i menys encara sobre quines són les possibles solucions.
Tenen una orientació tècnica / cap als sistemes.	No es coneixen els factors que intervenen i hi ha incertesa sobre el que es necessita conèixer.
Les prioritats sobre el que pot ser necessari fer estan clares.	Els objectius que s'han d'aconseguir són subjektius i, en el millor dels casos, semiquantificables.
Solen tenir objectius quantificables i indicadors de resultats esperats.	
Solen tenir solucions conegudes de les quals, almenys, se sap de quin tipus són.	Els problemes existeixen des de fa un temps i no es resoldran amb rapidesa, si és que es resolen; pot ser que el màxim al qual hagi d'aspirar és a introduir alguna millora.
Les escales de temps són conegudes, i impliquen un termini curt o mitjà.	Les escales de temps no estan clares, i impliquen un termini mitjà o llarg.
L'equip directiu manté el control.	El control està compartit amb persones de fora de l'equip directiu.
Els recursos necessaris per al canvi estan clarament identificats.	Els recursos necessaris per al canvi són incerts.

Font: adaptat de Senior i Fleming (2006), pàg. 62 i 64.

Com es pot deduir de la taula 2, les dificultats i els problemes complexos no es diferencien solament en la seva mida, sinó que són qualitativament diferents. Les dificultats poden ser quantificades i es pot buscar una solució òptima.

Per exemple, quan es busca la millor combinació d'horaris en les línies de producció per a obtenir el màxim *output*.

En canvi, en els problemes complexos la descripció del que ocorre és ambigua i hi ha una àmplia multiplicitat d'interpretacions i reconstruccions dels fets, i també de les possibles solucions.

La introducció de noves pràctiques de treball és un exemple d'un "embolic" que implica una complexitat "tova". Per a començar, no tothom estarà d'acord en el fet que hi ha un problema, ni en la necessitat de canviar la manera de treballar. Alguns interpretaran aquesta acció com un intent de reduir el nombre de treballadors, uns altres com una manera de dividir grups potencialment conflictius, i d'altres encara ho poden veure de manera optimista com una via per a obtenir més experiència i, potser, responsabilitats noves.

És necessari que, abans d'iniciar qualsevol intent de canvi, s'avaluï si s'està davant d'un problema **quantificable** o d'un **problema complex**. Situar el tipus de canvi en un extrem o l'altre condicionarà el disseny, la planificació i la implantació de les accions que s'han d'emprendre. A mesura que les situacions s'assemblen més a un problema complex, van incloent qüestions que no es poden tractar únicament aplicant la intel·ligència, sinó també aspectes amb dimensions emocionals i socials, que requereixen diferents aproximacions per a la seva solució.

De manera simplificada, aquestes aproximacions es poden classificar com a "dures" i "toves", i hi ha diferents models de canvi adequats per a cadascun d'aquests enfocaments. Dediquem la resta del mòdul a exposar aquests models.

### 3.2. Canvi emergent i canvi planificat

A més de la visió que es tingui sobre el que és una organització i el tipus de problemes que les organitzacions afronten, hi ha una diferència radical en la gestió del canvi quan s'entén com una cosa emergent o com una cosa deliberada.

De vegades, el canvi en una organització és deliberat, ja que apareix com el resultat de raonaments i accions conscients. En aquest cas, se l'anomena *canvi planificat*. Per contra, a vegades, el canvi es produeix d'una manera aparentment espontània i no planificada. Aquest tipus de canvi és anomenat *emergent*.

Aquesta classificació es basa en el procés que segueix l'organització per canviar. Si entenem el canvi com una cosa planificada, veiem l'organització com alguna cosa que es mou d'un estat a un altre, per mitjà d'etapes prèviament planificades. És a dir, que els agents del canvi dissenyen, inicien i implementen el canvi deliberadament per a anticipar-se o respondre a alteracions en l'entorn,

o per a desenvolupar noves oportunitats. El canvi planificat pot suposar activitats diferents del que normalment fa l'organització, i és un procés formal que és introduït i gestionat activament per la direcció o per consultors externs.

La visió del canvi com una cosa emergent entén que el canvi té una naturalesa més imprevisible. És un procés informal, que se sol esdevenir quan les persones han de fer front a situacions inesperades, problemes i oportunitats de millora en el seu treball diari, la qual cosa fa que reformulin alguns aspectes de les seves activitats o relacions amb individus interns o externs a l'organització. Aquesta visió del canvi subratlla la importància de l'acció "de baix cap a dalt", en contrast amb el control "de dalt cap a baix" que normalment s'associa amb el canvi planificat.

Els defensors de l'enfocament emergent afirmen que és més adequat per a fer front a la incertesa provinent tant de l'interior com de l'exterior de l'organització. Si tots els membres d'una organització estan preparats per a detectar problemes i oportunitats, identificar les possibles alternatives i canviar, en conseqüència, el canvi planificat pot resultar totalment innecessari. D'altra banda, els crítics de l'enfocament emergent l'acusen de no oferir pautes o criteris sobre com desenvolupar aquest canvi en organitzacions que no tenen cap problema, i sobre com evoluciona aquest canvi al llarg del temps. No obstant això, hi ha cada vegada més autors que, basant-se en la teoria de la complexitat, defensen que és possible reglar alguns criteris bàsics perquè les organitzacions es comportin com a **sistemes adaptatius complexos**, que s'autoorganitzen a partir de regles senzilles i generen conductes emergents que s'adeqüen constantment al context.

En aquesta assignatura, introductòria en la matèria, ens centrarem en la gestió del canvi planificat, tenint en compte tant les visions més mecanicistes com les més complexes.

#### Lectura recomanada

La referència següent explica com les empreses es poden convertir en sistemes adaptatius complexos per a tenir èxit en competir en indústries ràpidament canviants:

**S. L. Brown; K. Eisenhardt** (2002). *Competir al borde del caos: estrategias para enfrentar los cambios vertiginosos*. Barcelona: Granica.

## 4. La gestió del canvi com a resolució de dificultats

Els enfocaments mecanicistes o "durs" de la gestió del canvi es basen en el cas que és possible identificar **objectius** de canvi clars per a després pensar la millor manera d'aconseguir-los. En la seva aplicació estricta, aquests mètodes estableixen que és possible **quantificar** els objectius que es vol aconseguir, o almenys concretar-los de manera que sigui possible comprovar quan han estat aconseguits.

Hi ha nombrosos models per a tractar el canvi en situacions de complexitat baixa o quantificable. La reenginyeria de processos de negoci, comentada més amunt, és un enfocament del canvi que encaixa amb aquesta aproximació. A continuació, presentem un d'aquests models per a mostrar el seu ús, i comentem les seves limitacions principals.

L'Artur, tècnic comptable d'una multinacional, va trucar al servei d'atenció tecnològica per a informar sobre el fet que la connexió entre el seu ordinador i el centre de recursos no funcionava. Com era habitual, ningú va contestar a la seva trucada –ell va suposar que el personal devia estar en diferents llocs de l'empresa atenent els problemes dels ordinadors d'altres treballadors. Per tant, va decidir enviar un missatge, encara que sabia que, a causa del temps necessari per a les respostes individuals, no l'obririen fins al cap d'un parell de dies. Fins i tot llavors, per la seva experiència sospitava que no obtindria cap resposta si abans no enviava un o dos recordatoris. En general, tenia una opinió bastant pobra sobre la qualitat del servei tècnic de l'empresa, i pensava que si ell fos el responsable d'aquest servei podria millorar la seva eficàcia sense gaire esforç ni recursos.

El cas anterior mostra un exemple de "dificultat" o problema quantificable. D'una banda, té fronteres clares: és clar que hi ha alguns problemes amb la manera en què les incidències tecnològiques són comunicades al personal del servei d'atenció, i amb la resposta que reben les incidències una vegada arriben als tècnics. També és clar que hi ha alguns índexs quantitius que es podrien utilitzar per a valorar el sistema i que podrien proporcionar evidències de millora, una vegada tinguin lloc.

### 4.1. Fases del model

Els models de canvi "dur" es basen en mètodes desenvolupats en l'enginyeria de sistemes, la investigació operativa i la gestió de projectes, disciplines en les quals hi ha un èmfasi en els mitjans pels quals s'ha d'aconseguir un conjunt determinat d'objectius. Aquests models proporcionen, doncs, una manera rigorosa i sistemàtica d'establir els objectius del canvi, a la qual segueix la generació d'una sèrie d'opcions per a l'acció, i acaba amb la comprovació d'aquestes opcions davant d'un conjunt de criteris establerts.

Tres fases que se superposen les unes amb les altres formen aquest procés:

#### Lectura recomanada

El model de canvi presentat aquí es basa en la proposta de Senior i Fleming (2006), capítol 7.

1) **Descripció:** descriure i diagnosticar la situació, comprenent els seus elements i establint els objectius per al canvi.

2) **Opcions:** generar opcions de canvi, seleccionant la més adequada; pensar en el que és possible fer.

3) **Implantació:** posar en pràctica plans factibles i observar els resultats.

Vegem a continuació les fases i accions que permetran desenvolupar cadascuna d'aquestes etapes.

#### 4.1.1. Fase 1: descripció

Vegem, en primer lloc, les etapes i les accions que es desenvolupen en la fase de descripció (taula 3).

Taula 3. Etapes i accions de la fase de descripció

Etapes	Accions apropiades en cada etapa
1) Resum de la situació: diagnòstic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aconseguir un compromís sobre la necessitat de canvi per a resoldre un problema o per a aprofitar una oportunitat.</li> <li>• Comprovar les opinions d'altres persones sobre la necessitat de canvi, especialment de les que han de donar suport o dur a terme el canvi.</li> <li>• Utilitzar tècniques de diagnòstic adequades, confirmar la presència d'un problema quantificable (d'una "dificultat" i no un "embolic").</li> </ul>
2) Identificar els objectius i les restriccions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establir objectius per als sistemes d'interès.</li> <li>• Identificar restriccions per a la consecució dels objectius.</li> </ul>
3) Identificar mesures d'acompliment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir com es pot mesurar si els objectius s'han aconseguit.</li> </ul>

En l'etapa 2 de la taula 3, un **objectiu** es pot definir com alguna cosa que es desitja, mentre que una **restricció** és alguna cosa que inhibeix o dificulta l'assoliment d'un objectiu. En general, els objectius solen ser coses sobre les quals els membres de l'organització tenen força control, i les restriccions són coses sobre les quals tenen poc control. És necessari tenir clar cap a on es vol anar (objectius), i també quins problemes poden sorgir que bloquegin o dificultin el camí.

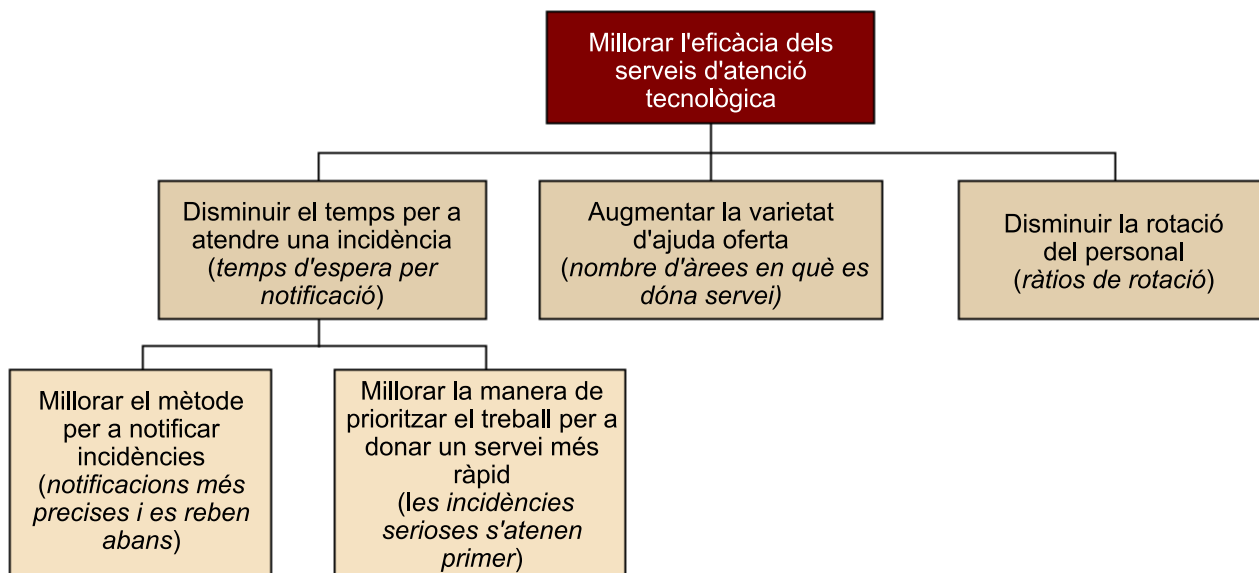
Per a establir els objectius i les restriccions, es pot seguir el procés següent:

1) **Formular una llista amb objectius** coherents amb els temes identificats en l'etapa de diagnòstic.

2) **Ordenar els objectius de manera jeràrquica**, com un arbre d'objectius. Així es mostra com l'objectiu de màxim nivell (en la part alta) està acompanyat pels subobjectius de nivell inferior (vegeu la figura 1).

3) **Elaborar una llista de les restriccions**, especificant quines són intocables i quines poden ser modificades.

Figura 1. Jerarquia d'objectius per a millorar el servei d'atenció tecnològica



Aquesta figura mostra una possible jerarquia d'objectius per a millorar la recepció i la resposta d'incidències per part del servei d'atenció tecnològica descrit més amunt. Les mesures d'acompliment per a cadascun dels objectius principals estan en cursiva.

En general, es recomana finalitzar la primera fase esforçant-se a no pensar sobre com s'aconseguiran aquests objectius, la qual cosa es deixa per a la segona fase d'opcions. En la fase de descripció, la meta és arribar a un diagnòstic fidel de la situació actual i del que es desitja aconseguir en el futur.

#### 4.1.2. Fase 2: opcions

La fase 2, dedicada a la generació i avaluació d'opcions, consta al seu torn de tres etapes (taula 4).

Taula 4. Etapes i accions de la fase d'opcions

Etapes	Accions apropiades en cada etapa
1) Generar opcions (camins per a aconseguir els objectius)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolupar les idees per al canvi en opcions clares per a la consecució dels objectius.</li> <li>• Considerar una varietat de possibilitats.</li> </ul>
2) Ordenar les opcions i detallar les que siguin seleccionades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriure les opcions més prometedores amb cert detall.</li> <li>• Decidir, per a cada opció: què, qui i com.</li> </ul>
3) Avaluar les opcions davant dels criteris	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaluar l'acompliment de les opcions triades davant dels criteris identificats en l'etapa 3.</li> </ul>



Mentre que l'establiment d'objectius, vist en la fase de descripció, se centra en **què** és necessari fer perquè hi hagi un canvi, la generació d'opcions es refereix a **com** aconseguir els objectius. Si l'arbre d'objectius s'ha desenvolupat correctament, alguns dels objectius de nivell inferior probablement ja seran opcions. No obstant això, segurament hi haurà més alternatives a afegir.

### Opcions per a la millora dels serveis d'atenció tecnològica

**Subobjectiu 1:** disminuir el temps per a atendre una incidència.

**Subsubobjectiu 1.1:** millorar el mètode per a notificar incidències.

- Formularis estandarditzats.
- Les notificacions telefòniques es graven en un contestador.
- Notificació per correu electrònic.

**Subsubobjectiu 1.2:** millorar la manera de prioritzar el treball per a donar un servei més ràpid.

- Classificar els treballs segons siguin grans o petits.
- Classificar segons la serietat de la incidència.
- Ensenyar els usuaris a corregir ells mateixos incidències simples.

En l'etapa 5, és necessari ordenar les opcions per a destacar les que són més factibles, atesa la situació particular descrita en l'etapa 1 i les restriccions identificades en l'etapa 2. Les opcions seleccionades han de ser descrites amb més detall, indicant quins recursos seran necessaris, qui ho farà i com es farà. És possible que algunes opcions quedin agrupades, mentre que d'altres es mantinguin independents.

L'etapa 6, en la qual s'avaluen les opcions, implica una decisió, ja que fa que es triï entre les opcions en funció dels criteris identificats en l'etapa 3. A aquest efecte, es poden utilitzar matrius d'avaluació, com la mostrada en la taula 5.

Taula 5. Matriu d'avaluació per a algunes opcions per a millorar l'eficàcia del servei d'atenció tecnològica

(Sub)Objectius i mesures d'acompliment	Opcions			
	1. Formularis estandarditzats	2. Notificacions telefòniques en contestador	3. Notificació per correu electrònic	4. Classificació de treballs segons serietat d'incidència
<b>Subobjectiu 1</b> Disminuir el temps per a atendre una incidència (temps d'espera per notificació)	Petita disminució de temps: retards per necessitat d'enviament	Petita disminució en temps d'espera	Disminució mitjana en el temps d'espera	Forta disminució en el temps per a incidències serioses; petita disminució per a les senzilles
<b>Subsubobjectiu 1.1</b> Millorar el mètode per a notificar (notificacions rebudes més ràpidament i més precises)	Augment elevat de la precisió en les notificacions	Augment elevat en la rapidesa de les notificacions	Augment elevat en la rapidesa i cert augment en la precisió de les notificacions	Sense efecte

De l'anàlisi detallada d'aquesta matriu, es pot extreure la recomanació de combinar diverses opcions. Per exemple, el millor mètode de notificar les incidències s'hauria de combinar amb el millor mètode per a prioritzar el treball que s'ha de fer. Així, la combinació de les opcions 3 i 4 sembla que contribueix més a l'objectiu principal. No obstant això, si s'usés un format estàndard per a informar per correu electrònic, encara es milloraria més la precisió en les notificacions de les incidències. El formulari podria, fins i tot, deixar espai per a indicar la urgència amb què cal la solució de la incidència.

(Sub)Objectius i mesures d'acompliment	Opcions			
	1. Formularis estandaritzats	2. Notificacions telefòniques en contestador	3. Notificació per correu electrònic	4. Classificació de treballs segons serietat d'incidència
Subsubobjectiu 1.2 Millorar la prioritzaació del treball pendent (les incidències serioses es tracten primer)	Alguna millora	Difícil d'estimar	Petita millora	Gran millora

De l'anàlisi detallada d'aquesta matriu, es pot extreure la recomanació de combinar diverses opcions. Per exemple, el millor mètode de notificar les incidències s'hauria de combinar amb el millor mètode per a prioritzar el treball que s'ha de fer. Així, la combinació de les opcions 3 i 4 sembla que contribueix més a l'objectiu principal. No obstant això, si s'usés un format estàndard per a informar per correu electrònic, encara es milloraria més la precisió en les notificacions de les incidències. El formulari podria, fins i tot, deixar espai per a indicar la urgència amb què cal la solució de la incidència.

Abans de fer cap recomanació, és necessari assegurar-se del següent:

- Comprovar que el model utilitzat és una representació precisa del sistema.
- Considerar si el model conté algun biaix o supòsits equivocats.
- Avaluar cada opció, o combinació d'opcions, en funció dels seus resultats en les mesures d'acompliment. Puntuar totes les opcions pot ser útil (per exemple, en una escala de 1 a 5 – de molt dolenta a molt bona).

#### 4.1.3. Fase 3: implantació

L'última fase del model "dur" de gestió del canvi inclou les etapes i accions mostrades en la taula 6.

Taula 6. Etapes i accions de la fase d'implantació

Etapes	Accions apropiades en cada etapa
1) Desenvolupar estratègies d'implantació	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar la/les opció/opcions preferida/es i planificar com s'implantarà/an.</li> </ul>
2) Dur a terme els canvis planificats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicar totes les persones afectades.</li> <li>• Assignar responsabilitats.</li> <li>• Observar el progrés.</li> <li>• Consolidar.</li> </ul>

En els canvis "quantificables", la implantació no sol ser un problema. A mesura que el canvi incorpora elements de complexitat, és més necessari incloure en el disseny les persones implicades en la seva implantació. Per a implantar un canvi d'aquest tipus, hi ha estratègies alternatives com la realització de proves pilot, la utilització durant un temps del sistema nou en paral·lel al sistema antic, o la implantació del sistema nou de manera general en substitució de l'antic.

En l'etapa final, cal consolidar els canvis perquè siguin assumits per totes les persones implicades, i donar-los el suport que sigui necessari. A més, cal observar si es requereix fer canvis addicionals per a assegurar que el sistema s'ajusta correctament a la realitat. Tots aquests aspectes, sovint esbiaixats, són fonamentals si es vol que el canvi tingui èxit.

## 4.2. Avaluació del model

El model de canvi que hem presentat fins ara és adequat per a situacions de **complexitat baixa o mitjana**. Especialment, quan només es necessita canviar una àrea d'una organització sense afectar altres àrees, i quan es poden fer eleccions basades en una presa de decisions racional.

Si el problema té una **complexitat mitjana**, serà necessari consultar al més aviat possible les persones que es puguin veure afectades pel canvi, i també obtenir suport de l'alta direcció.

Algunes vegades, pot ser difícil obtenir la informació per a construir una matriu d'avaluació completa, la qual cosa pot retardar el procés de decisió. Malgrat això, és necessari fer un esforç per a obtenir informació precisa que permeti avaluar de manera realista les diferents opcions.

D'altra banda, aquest model es pot utilitzar com una fase prèvia per a una situació de canvi abans de classificar-la com més "dura" o més "tova". Cal tenir en compte, no obstant això, que aquest model no sol ser útil per a identificar les qüestions polítiques i psicològiques que el canvi pot suscitar. Les resistències al canvi, per tant, poden sorgir de manera imprevista i dificultar o bloquejar la consecució dels objectius previstos.

### Qüestions polítiques i psicològiques

En mòduls posteriors tractarem amb profunditat els aspectes polítics i psicològics del canvi organitzatiu.

## 5. La gestió del canvi com un problema complex: el desenvolupament organitzacional

Els problemes complexos requereixen models de canvi "tous" que tinguin en compte la necessitat de redissenyar els sistemes a molts nivells de l'organització. Això inclou aspectes relacionats amb els individus i els grups que formen, i també amb l'estratègia, l'estructura i els processos. En conseqüència, no només és necessari un èmfasi en **el contingut** i **el control** del canvi (com dicten els models "durs" de canvi), sinó també un èmfasi en **el procés** pel qual el canvi té lloc. Així, el disseny del canvi davant problemes embullats ha de parar esment a aspectes com qui s'apropia del problema, el paper de la comunicació, o la participació i el compromís de les persones en el procés de canvi.

Les situacions de canvi complexes desafien el **supòsit de racionalitat** en el qual es basen els models "durs". Això no significa que les persones no actuïn racionalment, sinó que es comporten segons la seva idea del que és racional per a elles, en funció de la seva perspectiva particular sobre les causes, conseqüències i necessitat del canvi, modulades pels seus valors, cultura, actituds i posició de poder en l'organització.

Per tant, el canvi només serà possible si s'acompanya de processos que s'orienten, en particular, als sentiments, les necessitats i les aspiracions dels individus, els processos grupals que els vinculen els uns amb els altres i les estructures i sistemes que afavoreixen l'estabilitat més que el canvi. A això s'afegeixen processos polítics, culturals i simbòlics que actuen per a conservar la forma de funcionament vigent en una organització.

Resulta clar, doncs, que amb els models "durs" de canvi, encara que són necessaris en algunes situacions ben definides, no n'hi ha prou per a planificar i implantar el canvi en situacions complexes. Per exemple, l'enfocament "dur" requereix establir objectius quantificables que permetin establir criteris per a saber si aquests objectius s'han aconseguit o no. Això suposa que gairebé no hi ha discussió sobre quins són els objectius del canvi. Per tant, aquests enfocaments són útils en situacions en les quals es busquen els mitjans per a fer les coses. En canvi, en els "embolics" organitzatius no hi ha acord sobre quin és el problema, i menys encara sobre quins canvis seran necessaris. És més probable que els implicats en aquestes situacions no només qüestionin els **mitjans** pels

quals es fan les coses, sinó també els **propòsits** i el perquè de no fer res en absolut. És necessari, doncs, trobar models que s'adeqüin millor a situacions de complexitat alta.

Hi ha un nombre molt elevat de **models** que recullen la idea de canvi com a problema complex, i que atenen als processos individuals i grupals que acompanyen qualsevol intent de canviar. Molts d'aquests models es poden emmarcar en el camp del **desenvolupament organitzacional (DO)**, del qual parlarem a continuació.

Els models de canvi que provenen dels experts en DO coincideixen a recomanar una sèrie de passos que –si se segueixen adequadament– permeten implantar i afermar el canvi desitjat. Malgrat la imatge lineal que suggereix la idea de "passos" que s'han de seguir, els autors solen insistir que els passos se sobreposen els uns amb els altres i que hi ha bucles o "anades i tornades" entre diversos passos per a assegurar que la informació recollida i les decisions preses són correctes i s'ajusten a les necessitats dels afectats pel canvi i de l'organització.

En general, tots els models coincideixen a distingir tres grans fases successives per les quals discorre el procés: preparació, adopció i institucionalització.

- **Preparació:** l'entorn, l'estructura i les actituds dels membres de l'organització són tals que els empleats estan receptius per a un canvi proper.
- **Adopció:** els membres de l'organització alteren temporalment les seves actituds i comportaments per a ajustar-los a les expectatives del canvi.
- **Institucionalització:** el canvi esdevé una part estable en el comportament dels empleats.

A continuació, veurem breument què és el desenvolupament organitzacional, descriurem un model de canvi genèric que recull els elements clau proposats pel DO i presentarem un model de canvi en concret que ha rebut una gran acceptació entre consultors i directius –el model en vuit passos de Kotter.

### 5.1. Què és el desenvolupament organitzacional (DO)?

El desenvolupament organitzacional (DO) és un esforç **1) planificat**, **2) que comprèn tota l'organització** i **3) liderat des de l'alta direcció**, per **4) a augmentar l'eficàcia i la salut organitzatives** per mitjà **5) d'intervencions planificades** en els "processos" organitzatius, facilitades per **professionals** que utilitzen el coneixement derivat de les **ciències del comportament** i **6) basades en el model d'investigació-acció**.

### Lectura recomanada

En l'obra següent trobareu lectures bàsiques per a entendre en què consisteix i quines són les aplicacions principals del DO:

J. V. Gallos (ed.) (2006). *Organization Development. A Jossey-Bass Reader*. San Francisco: Jossey-Bass.

Aquest apartat, en concret, es basa en bona mesura en el capítol 1: R. Beckhard, "What is Organization Development?" (pàg. 3-12).

Temes típicament tractats pel DO són la cultura organitzativa, el clima organitzatiu, el compromís dels empleats, el conflicte, la gestió del canvi i el desenvolupament de directius.

Veurem, a continuació, què significa cadascun dels elements definitoris del DO.

#### 5.1.1. Esforç de canvi planificat

Un programa de DO implica un diagnòstic sistemàtic de l'organització, el desenvolupament d'un pla estratègic per a la millora i la mobilització de recursos per a dur a terme aquest esforç. Per tant, hi ha persones que detecten la necessitat de canvi i que planifiquen la millor manera de dur-lo a terme.

#### 5.1.2. Considera el "sistema" íntegrament

Els esforços de DO es relacionen amb canvis que afecten l'organització íntegrament, com un canvi en la cultura, en el sistema de recompenses o en l'estratègia de negoci. Hi pot haver esforços de nivell tàctic que afecten subparts de l'organització, però el "sistema" que s'ha de canviar és una organització total, relativament autònoma. Això no significa que hagi de ser tota la corporació o tota una administració pública, sinó que es refereix a un sistema que és relativament lliure per a determinar els seus plans i futur dins de les restriccions generals que imposa l'entorn.

Atès que l'esforç de canvi afecta tot un sistema, el DO utilitza el que es denomina *pensament sistèmic*. Això vol dir que es té molt en compte que els canvis en una part de l'organització inevitablement tindran impacte en les operacions d'una altra part.

#### Canvi planificat enfront de l'emergent

L'enfocament planificat del DO contrasta amb altres visions sobre el canvi organitzatiu, que creuen que és alguna cosa emergent i que no es pot planificar, sinó que simplement cal estar preparat per a reconèixer i adaptar-se al canvi que es produeix de manera contínua en totes les organitzacions.

Si s'accepta aquesta manera d'entendre els problemes, probablement es pensarà que no és habitual trobar una única causa important del canvi amb efectes clars, i tampoc s'esperarà que les causes estiguin sempre properes en el temps respecte als seus efectes. Finalment, s'entén que qualsevol organització és un equilibri de forces que s'han construït i que han evolucionat al llarg del temps. En conseqüència, un canvi de certa significació inevitablement canvi-

arà aquest equilibri i, per tant, gairebé amb seguretat trobarà resistències. Això deriva en el supòsit del DO que no hi ha una única persona o un únic grup que pugui actuar de manera aïllada respecte als altres.

Per tot això, el DO no es pot considerar un "arranjament ràpid" a l'últim problema de gestió que s'hagi detectat. Aquests canvis requereixen temps, paciència i una perspectiva a llarg termini entre els implicats.

### **5.1.3. És liderat per l'alta direcció**

Atès que el DO se suposa que opera en l'àmbit de l'organització en el seu conjunt, és necessari que sigui **liderat pels màxims directius**, els quals fan una inversió personal al programa i els seus resultats. Això no significa que l'alta direcció hagi de participar en totes les activitats, sinó que han de tenir tant coneixement com compromís amb els objectius del programa i han de donar un suport actiu als mètodes utilitzats per a aconseguir aquests objectius.

### **5.1.4. Es dissenya per a augmentar l'eficàcia i la salut de l'organització**

Per a entendre els objectius del DO, és necessari tenir una imatge determinada de quin aspecte té una **organització "ideal" saludable**. Quines serien les seves característiques? Encara que hi ha nombroses definicions, en el seu conjunt s'observa un cert consens sobre el que és una organització saludable. Un exemple és la llista de regles que, segons Gardner (1965), ha de complir una organització eficaç o, com ell la denomina, *auto-renovable*:

- **Primera regla:** l'organització ha de tenir un programa eficaç per al reclutament i el desenvolupament del talent.
- **Segona regla:** l'organització capaç d'una contínua renovació ha de ser un entorn hospitalari per als individus.
- **Tercera regla:** l'organització ha de tenir sistemes interns per a fer-se auto-crítica.
- **Quarta regla:** l'estructura interna ha de ser fluida.
- **Cinquena regla:** l'organització ha de tenir alguns mitjans per a combatre el procés pel qual les persones es converteixen en presoners dels seus procediments.

Una definició d'especial interès en aquesta assignatura és la proposada per Edgar Schein (1965), que la defineix en relació amb el que anomena el *cicle d'afrontament adaptatiu*, és a dir: una organització que es pot adaptar i afrontar, de manera eficaç, els canvis en el seu entorn. Específicament, Schein assenyala les condicions següents perquè una organització aconseguixi un afrontament adaptatiu:

- La capacitat per a incorporar i comunicar informació de manera fiable i vàlida.
- La flexibilitat interna i la creativitat per a fer els canvis demanats per la informació obtinguda.
- La integració i el compromís amb els objectius de l'organització dels quals procedeix la voluntat de canviar.
- Un clima intern de suport i absència d'amenaques, ja que el sentiment d'amenaça soscava la bona comunicació, redueix la flexibilitat i estimula l'autoprotecció abans que la preocupació pel sistema total.

### **5.1.5. Aconsegueix els objectius per mitjà d'intervencions planificades, facilitades per professionals del DO que utilitzen el coneixement de les ciències de la conducta**

Els professionals del DO que participen en un procés de canvi poden ser consultors externs o membres de l'organització que coneixen bé la teoria i les tècniques de DO. Així mateix, es pot tractar d'una única persona o d'un equip multidisciplinari, format fins i tot per personal intern i extern a l'organització. En qualsevol cas, no són experts tècnics en àrees funcionals com la comptabilitat, la producció o les finances, sinó que es tracta d'experts en ciències de la conducta que saben com fer que la gent en una organització s'impliqui per a resoldre els seus problemes. Aquests professionals se solen considerar **agents del canvi**, que donen suport als **líders o gestors del canvi**.

Els agents del canvi desenvolupen una estratègia per a intervenir o introduir-se en l'organització existent i ajudar-la que "pari el moviment", examini les maneres de treballar actuals, normes i valors, i tingui en compte maneres alternatives de treball, relació o recompenses. Les intervencions utilitzades prenen el coneixement i la tecnologia de les ciències de la conducta sobre processos com la motivació individual, el poder, les comunicacions, la percepció, les normes culturals, la solució de problemes, la fixació d'objectius, les relacions interpersonals, les relacions entre grups i la gestió de conflictes.

### **5.1.6. Utilitza el model d'investigació-acció**

Les intervencions d'OD solen prendre la forma d'**investigació-acció** (*action research* en anglès). De manera sintètica, la investigació-acció es pot descriure com un esforç col·laboratiu entre els líders i els facilitadors de qualsevol canvi, i aquells que l'han de dur a terme.

#### **Vegeu també**

Reviseu l'apartat 2 d'aquest mòdul, on hem explicat el rol de l'agent del canvi i altres rols essencials en els processos de canvi.



La investigació-acció inclou, en una visió simplificada, els passos següents:

- 1) La direcció percep que hi ha un o diversos problemes.
- 2) Consulta amb un expert en ciències de la conducta.
- 3) Reunió de dades i diagnòstic preliminar per part del consultor.
- 4) *Feed-back* (realimentació) al client o grup clau.
- 5) Acord conjunt sobre el problema o problemes.
- 6) Planificació conjunta de l'acció.
- 7) Implantació de l'acció.
- 8) Reforç i valoració del canvi.

El procés és, doncs, una combinació d'investigació i acció. Això implica obtenir dades rellevants per a la situació d'interès, remetre aquests resultats als que han d'emprendre l'acció, discutir les dades col·laborativament per a formular un pla d'acció i, finalment, emprendre l'acció necessària. Es tracta d'un procés en espiral, en el qual cada pas es compon per un cercle de planificació, acció i recerca de fets sobre el resultat de l'acció. És, així, un procés iteratiu pel qual la investigació porta a l'acció i l'acció porta a l'avaluació i a investigacions addicionals.

## 5.2. El model dels tres passos de Lewin

El model en el qual es basen la majoria de les intervencions de canvi organitzatiu de DO és el denominat *model dels tres passos*, proposat per Kurt Lewin el 1947. Aquest model ha rebut crítiques nombroses i ha anat evolucionant amb el temps, però la seva influència en el DO és encara tan notable que resulta necessari explicar en què consisteix.

Segons Lewin, un projecte de canvi havia d'incloure tres passos per a tenir èxit:

- 1) Descongelació
- 2) Moviment
- 3) Recongelació



Figura 2. Kurt Lewin (1890-1947) és reconegut com un dels fundadors de la psicologia social moderna  
Font de la imatge. Wikipedia.

### 5.2.1. Pas 1: descongelació

Lewin creia que l'estabilitat del comportament humà es basava en un equilibri gairebé estacionari fonamentat per un camp complex de forces, algunes d'inductores i altres de restrictives del moviment. Defensava que l'equilibri necessita ser desestabilitzat (descongelat) abans que els comportaments anteriors puguin ser descartats (desapresos) i es pugui adoptar amb èxit el comportament nou.

Schein (1996) identifica tres processos perquè es produeixi la **descongelació**:

- la negació de la validesa de l'*statu quo* ("desconfirmació"),
- la inducció de culpa o ansietat per sobreviure i
- la creació de seguretat psicològica.

És a dir, s'ha de desafiar la situació actual i generar la sensació que aquesta no és adequada i amenaça la supervivència del sistema, però, a més, és necessari que els implicats se sentin segurs (sense por de perdre o de ser humiliats) abans que puguin acceptar la informació nova i rebutjar els comportaments anteriors.

### 5.2.2. Pas 2: moviment

La descongelació no és un fi en si mateix, sinó que crea motivació per a la fase següent de moviment. En aquesta segona fase, es fan els canvis reals que conduiran l'organització cap al nou estat. Això inclou que els individus desenvolupin nous comportaments, i també l'establiment d'estratègies noves i estructures organitzatives i la implantació de sistemes que ajudin a assegurar la nova manera de fer les coses.

Aquest procés es desenvolupa iterativament, seguint el model d'investigació-acció, de manera que capacita els grups i individus a moure's des d'un conjunt de comportaments menys acceptables a un altre de més acceptables.

### 5.2.3. Pas 3: recongelació

Aquest últim pas pretén estabilitzar el grup en un nou equilibri quasiestacionari, per a assegurar que els comportaments nous es mantindran i que no es tornarà als comportaments anteriors. Un punt fonamental per a l'estabilitat del comportament nou és que ha de ser, en certa mesura, congruent amb la resta de comportaments, la personalitat i l'entorn dels individus afectats, o simplement es generarà una nova ronda de "desconfirmació". Per això, Lewin veia el canvi d'èxit com una activitat de grup, atès que tret que les normes i rutines del grup siguin transformades, els canvis en el comportament individual no es mantindran. En termes organitzatius, la recongelació sovint requereix canvis en la cultura, les normes, les polítiques i les pràctiques de l'organització.

### 5.2.4. Crítiques al model de Lewin

L'últim pas del model de Lewin ha estat el més criticat, ja que defensa que els canvis han de ser "**solidificats**" per a crear una nova realitat organitzativa. Encara que és comprensible l'objectiu d'evitar la reculada en els canvis assolits, aquest tercer pas ignora l'entorn cada vegada més turbulent en el qual operen moltes organitzacions, i la seva consegüent necessitat de canvi **continu**.

D'altra banda, les teories actuals del DO estan reconeixent cada vegada més que el canvi és un procés **no lineal** i que, en si mateix, és complex ja que inclou molts bucles endavant i enrere d'una etapa a una altra. L'apartat següent presenta un model més complex que completa la visió del canvi planificat segons el DO.

### 5.3. Un model de canvi segons el DO

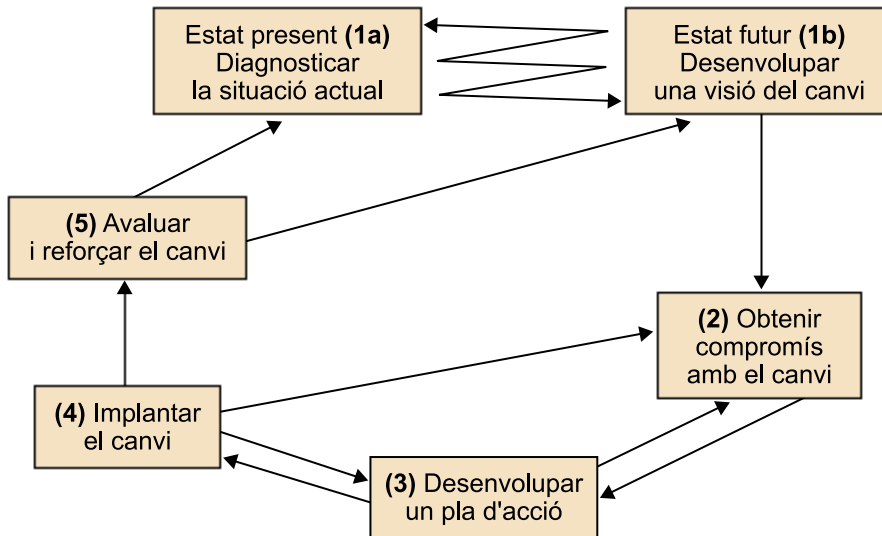
A continuació, presentem un model de desenvolupament organitzatiu i canvi, basat en el procés d'investigació-acció (seguim la proposta de Senior i Fleming, 2006, pàg. 352 i següents). Aquest model, esquematitzat en la figura 3, es distingeix de les aproximacions "dures" a la gestió del canvi en els aspectes següents:

1) No és un esdeveniment que ocorri d'una sola vegada i que finalitzi quan s'ha completat un canvi. La idea és que les organitzacions, per a mantenir la seva competitivitat, vegin el canvi com un **procés continuat** necessari per a mantenir-se alineades amb les necessitats dels seus consumidors. Si el DO s'incorpora com a part de la filosofia d'acció d'una organització, el cicle formarà part de la vida organitzativa diària.

2) Cadascun dels components del model d'**investigació-acció** (diagnòstic, recollida de dades, transmissió al grup client, discussió i elaboració de les dades per part del grup client, planificació de l'acció i acció) es pot utilitzar en cadascuna de les fases que componen un procés típic de DO.

3) El model de canvi del DO té, entre els seus principis bàsics, que tots els que estan o poden estar **implicats** en un canvi han de formar part del procés de presa de decisions, sobre què s'ha de canviar i com s'ha de fer. No es tracta, doncs, d'un projecte planificat i implantat per directius o per un cap de projecte designat, en què se suposa que els altres treballadors de l'organització automàticament faran el que se n'espera.

Figura 3. Model de la gestió del canvi segons el DO



Font: Senior i Fleming (2006), pàg. 353

### 5.3.1. Fases 1a i 1b: el present i el futur

Les dues primeres fases estan molt relacionades entre elles. De fet, resulta difícil dir quina es produeix abans que l'altra: mai és clar si un procés de canvi hauria de començar amb el desenvolupament d'una visió del futur desitjat, seguida per un diagnòstic d'on està l'empresa actualment, o bé si s'hauria de començar pel "què és", seguit de la recerca del "que hauria de ser". En realitat, com mostra la línia en zig-zag de la figura 3, tots dos processos actuen en paral·lel i s'alimenten l'un a l'altre, fins que s'obté una idea clara del futur volgut.

El treball de **diagnòstic** ha d'incloure la recollida d'informació tant sobre l'entorn com sobre la mateixa organització. Aquesta informació ha de ser validada per les persones que seran implicades en el canvi que seguirà, i ha d'incloure tant els factors que afavoreixen l'èxit de l'organització com els que el dificulten.

#### Exemples d'informació usada en el diagnòstic de la situació actual

##### Diagnòstic extern:

- Factors polítics, econòmics, tecnològics i socioculturals que afecten l'empresa.
- Situació i evolució dels competidors actuals i potencials, els clients i els proveïdors.

##### Diagnòstic intern:

- Propòsits i metes de l'organització.
- Estructura i cultura de l'organització.
- Estils directius predominants.
- Pràctiques de recursos humans: reclutament i selecció, progressió de carrera professional, retribució, formació i desenvolupament.
- Motivació i compromís de les persones amb el seu treball i amb l'organització.
- Relacions intragrupal i intergrupals.

A mesura que el diagnòstic fa emergir àrees d'èxit i àrees problemàtiques, es comencen a formar idees sobre què hauria de canviar. Aquestes idees, al seu torn, requereixen informació nova, la qual finalment conduirà a una definició

de com hauria de ser el **futur**. Aquesta fase de desenvolupament d'una visió de futur és, de fet, una fase creativa en el sentit que es busca alguna cosa nova (producte, servei, mercat, estructura, cultura...) cap al que es vol avançar.

El resultat combinat de les fases 1a i 1b és la identificació de l'estat present i l'estat volgut de l'organització i de la diferència entre tots dos, la qual cosa genera una **visió** del canvi necessari.

### **5.3.2. Fase 2: obtenir compromís amb la visió i la necessitat del canvi**

Perquè hi hagi **compromís** amb la visió i la necessitat del canvi, és imprescindible que els que estaran implicats en el canvi hagin estat consultats i hagin participat en l'etapa anterior de diagnòstic i visió de futur. Aquest compromís s'obté facilitant la comunicació en totes direccions, perquè totes les persones afectades puguin manifestar i veure recollida la seva opinió sobre el diagnòstic i la visió. Gran part d'aquesta activitat comunicativa es fa en l'àmbit dels grups de treball.

La **comunicació** no suposa, simplement, assegurar-se que el missatge sobre la visió i la necessitat del canvi "arribi" a totes les persones. No es tracta que l'alta direcció cridi més fort. Així no sortiran a la superfície els dubtes que la gent pugui tenir, ni les seves pors sobre el que el canvi els pugui suposar. Tampoc permetrà identificar els problemes amb la implantació de la visió que l'alta direcció no pot veure des de la seva posició. Per això, és necessari mantenir aquí el cicle de la investigació-acció, de recollir i analitzar dades i remetre els resultats als implicats. D'aquesta manera, s'evitarà que els col·laboradors es distanciïn de la necessitat de canvi i la visió que se'n deriva.

### **5.3.3. Fase 3: desenvolupar un pla d'acció**

En aquesta fase del procés, és important **qui** guiarà la planificació i la implantació del canvi, **què** és necessari canviar i **on** hauria de tenir lloc la intervenció.

#### **Qui (1): l'agent del canvi**

Com hem explicat més amunt, la funció de l'agent del canvi és facilitar el procés gràcies als seus coneixements sobre gestió del canvi. Desenvolupa els rols següents:

- Ajuda l'organització a definir el problema, demanant als implicats que defineixin de què es tracta.
- Ajuda l'organització a examinar què és el que causa el problema i a diagnosticar com es pot solucionar.
- Dóna el suport perquè l'organització ofereixi solucions alternatives.
- Proporciona orientacions per a implantar les solucions.

- Afavoreix el procés d'aprenentatge que permet al client fer front al canvi de manera continuada per ell mateix en el futur.

És clar que l'agent del canvi no pot fer que el canvi tingui lloc. El que pot fer és facilitar que s'estableixin objectius que, col·lectivament, apropiaran l'organització i els seus membres cap a la visió desenvolupada en l'etapa 1b i refinada en l'etapa 2. A partir d'aquí, la qüestió és qui ha de fer què i quina és la implicació necessària dels altres?

### Qui (2): el mapa de responsabilitats

El mapa de responsabilitats, proposat per Beckhard i Harris (1987), aclareix el comportament necessari per a implantar tasques, accions o decisions del canvi importants. Ajuda a reduir l'ambigüitat, el desaprofitament d'energies i les reaccions emocionals adverses entre els individus o els grups la interrelació dels quals es veu afectada pel canvi.

S'elabora de la manera següent: dues o més persones els rols de les quals estan relacionats o que dirigeixen grups interdependents formulen una llista d'accions o decisions que els afecten (com l'elaboració de pressupostos, l'assignació de recursos o la decisió sobre l'ús de capital) i anoten aquesta llista en l'eix vertical. Després, identifiquen les persones implicades en cada acció o decisió i anoten aquests "actors" en l'eix horitzontal del mapa (vegeu la taula 7).

Els actors implicats poden tenir diferents graus de responsabilitat:

- **R:** la persona que té la **responsabilitat** d'iniciar l'acció i que té l'encàrrec d'assegurar que es fa. No es refereix, necessàriament, a tenir l'autoritat sobre el procés.
- **A:** aquells l'**aprovació** dels quals és necessària o que tenen poder per a vetar la decisió. Podria ser el superior de la persona responsable.
- **S:** els que poden proporcionar **suport** i recursos per a ajudar que l'acció tingui lloc.
- **I:** els que simplement necessiten ser **informat**s o consultats abans de l'acció, però no la poden vetar.

Taula 7. Esquema d'un mapa de responsabilitats

Actors Accions	Actor 1	Actor 2	...	...	Actor n
Acció 1		R		A	S
Acció 2	R		A	I	S

<b>Actors Accions</b>	<b>Actor 1</b>	<b>Actor 2</b>	<b>...</b>	<b>...</b>	<b>Actor n</b>
<b>Acció n</b>				I	

### **Recomanacions**

Hi ha algunes recomanacions pràctiques per a elaborar un mapa de responsabilitat que convé tenir en compte:

- Assignar la responsabilitat a una sola persona.
- Evitar tenir massa gent amb la funció d'aprovació/veto en un ítem.
- Si una persona pot aprovar/vetar la majoria de les decisions, es podria convertir en un coll d'ampolla per a aconseguir que les coses es facin.
- La funció de suport és fonamental. És necessari aclarir les demandes específiques de suport que es faran i assignar aviat aquest rol.
- De vegades, l'assignació de funcions (*R, A, S, I*) a persones pot ser difícil. Algunes persones poden desitjar algunes funcions que realment no poden o no necessiten tenir, o poden rebutjar funcions que haurien de tenir.

### **On: el nivell d'intervenció**

Les intervencions per a implantar el canvi poden ser necessàries a qualsevol nivell: **individual, grupal o organitzatiu**.

Per exemple, en l'àmbit individual hi pot haver problemes per falta d'oportunitats de promoció a llocs de supervisió o perquè els venedors no veuen per què ha de canviar el seu sistema d'incentius actual. Els problemes entre grups poden incloure un desacord entre màrqueting i producció sobre si és factible introduir una nova línia de producte que el personal de màrqueting considera una oportunitat de mercat. En l'àmbit organitzatiu, pot ser que l'estructura de l'organització dificulti l'aparició i el desenvolupament d'iniciatives que podrien beneficiar l'empresa en el seu conjunt.

### **Què: el contingut del canvi**

A tots els nivells comentats en l'apartat anterior, el canvi es pot referir a qualsevol dels aspectes següents:

- 1) el **comportament** de les persones,
- 2) l'**estructura** i els **sistemes** de l'organització, i
- 3) el **context** o entorn.

Les intervencions sobre el comportament de persones (per exemple, per a millorar l'estil de lideratge o l'ambient de treball) solen ser les més simples i directes. Sovint, la direcció pensa que no es tracta de canvis pròpiament dits, sinó d'aconseguir que l'organització funcioni com ho hauria de fer. Però pot succeir que amb aquest nivell d'intervenció no n'hi hagi prou per a aconse-

guir els objectius volguts. Un grup pot funcionar malament perquè no és clar el que l'organització requereix d'aquest grup o perquè no li arriba la informació necessària a temps. Aleshores caldrà més intervenció, que pot incloure el canvi en l'estructura, els sistemes, els fluxos d'informació, el disseny del treball, etc., la qual cosa inevitablement afecta un nombre més elevat d'àrees de l'organització. Però fins i tot aquest grau d'intervenció pot ser insuficient: els problemes poden estar en el context de l'organització (noves pressions del mercat, distància física, polítiques de promoció pobres, etc.). Aquest grau d'intervenció és molt intens, ja que pot necessitar canvis en l'estratègia, una forta inversió de recursos (financers i humans) i la seva implantació suposarà una forta disrupció en la manera habitual d'operar.

A mesura que passem de les intervencions sobre les persones, a les quals afecten l'estructura i el context, el grau d'intervenció i compromís personal i de recursos requerits serà més gran. Per això, és recomanable començar amb intervencions sobre els comportaments de les persones i anar avançant cap als altres nivells només a mesura que resulti necessari perquè el problema així ho demostra.

#### 5.3.4. Fase 4: implantació del canvi

El DO té nombroses tècniques i mètodes per a iniciar i implementar el canvi a qualsevol nivell organitzatiu i amb l'objecte de canviar tant comportaments, com estructures, com l'entorn. Us remetem a qualsevol manual especialitzat per a obtenir-ne una descripció detallada.

En la taula 8 apareix la denominada *matriu de Pugh* del DO, que mostra com es poden combinar els diferents nivells (on) i continguts de canvi (què), i donar exemples de possibles problemes i d'algunes tècniques d'intervenció adequades (en negreta) per a cadascuna d'aquestes combinacions.

Taula 8. La matriu del DO de Pugh: què, on i com s'ha de canviar

Què: contingut On: nivell	Comportaments	Estructura	Context
Organització	Clima general de baixa moral, pressió, ansietat, suspicàcia, falta d'atenció o de resposta als canvis ambientals. <b>Qüestionari amb feed-back, mirall organitzacional.</b>	Objectius del sistema mal definits o mal compresos; centralització, divisionalització o estandardització excessives; observació de l'entorn inadequada. <b>Canvi en l'estructura.</b>	Situació geogràfica, pressions del mercat, mercat de treball, tecnologia bàsica. <b>Canvi en l'estratègia, la localització, la tecnologia bàsica.</b>

Font: adaptat de Senior i Fleming (2006), pàg. 366.

En cada casella es donen exemples de problemes típics d'aquest nivell (organitzatiu, intergrup, grupal o individual) i d'aquest àmbit de canvi (comportaments, estructures o context), i també exemples d'intervencions (en negreta) adequades per a generar el canvi volgut.

#### Lectures recomanades

T. G. Cummings; C. G. Worley (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (8a. ed.) Mèxic: Thomson.

T. G. Cummings (ed.) (2008). *Handbook of organization development*. Londres: Sage.

B. B. Jones; M. Brazzel (eds.) (2006). *The NTL handbook of organizational development and change. Principles, practices, and perspectives*. San Francisco, CA: Pfeiffer.



<b>Què: contingut On: nivell</b>	<b>Comportaments</b>	<b>Estructura</b>	<b>Context</b>
<b>Intergrup</b>	Falta de cooperació entre subunitats; conflictes; excessiva competència; falta d'explicitació de prioritats confrontades; rancúnies no resoltes. <b>Confrontació entre grups (amb un consultor extern), negociació de rols.</b>	Falta de perspectiva integrada de les tasques; optimització en l'àmbit de subunitats; dificultat per a aconseguir la interacció necessària. <b>Redefinir responsabilitats; canviar les relacions de reporting; millorar els mecanismes de coordinació.</b>	Valors diferents o estils entre subunitats; distància física. <b>Reduir la distància psicològica i física; intercanvi de rols; grups interfuncionals.</b>
<b>Grup</b>	Relacions o ambient de treball inadequats; escassa comprensió o acceptació dels objectius; estil directiu inadequat; falta de confiança en el líder; líder en conflicte amb iguals i superiors. <b>Consulta de processos; team building.</b>	Definició inadequada dels requisits de la tasca; expectatives de rol poc clares o inadequades; sobrecàrrega del líder; procediments de reporting inadequats. <b>Redisseny de les relacions de treball (sistemes sociotècnics); grups de treball autoguidats.</b>	Recursos insuficients; mala composició del grup que dificulta la cohesió; personalitats confrontades. <b>Canviar la tecnologia, els equips usats o la composició del grup.</b>
<b>Individual</b>	No es cobreixen les necessitats individuals; no s'està disposat a considerar la necessitat de canvi; poques oportunitats d'aprenentatge i desenvolupament. <b>Orientació; anàlisi de rols; planificació de carreres.</b>	Definició pobre dels llocs de treball; la tasca és massa fàcil o massa difícil. <b>Reestructuració /modificació del lloc; redisseny o enriquiment de llocs; acord sobre les competències clau.</b>	Encaix pobre d'un individu amb el lloc; poca selecció o promoció; preparació i formació inadequades; reconeixement i remuneració no concordes als objectius. <b>Canvis en el personal; millora en els procediments de selecció i promoció; Millora en la formació; alinear el reconeixement i la retribució amb els objectius.</b>

Font: adaptat de Senior i Fleming (2006), pàg. 366.

En cada casella es donen exemples de problemes típics d'aquest nivell (organitzatiu, intergrup, grup o individual) i d'aquest àmbit de canvi (comportaments, estructures o context), i també exemples d'intervencions (en negreta) adequades per a generar el canvi volgut.

### Exemples d'intervencions

A continuació, expliquem algunes de les intervencions citades en la taula 8:

- **Qüestionaris amb *feed-back***: després d'utilitzar un qüestionari per a avaluar les actituds de les persones en l'organització en algun estadi del procés de DO, es remetent els resultats als implicats en les activitats de canvi per a estimular el debat sobre què està o no funcionant. El resultat pot ser modificacions en el pla d'acció o en la manera en què està essent implantat o, fins i tot, una reorientació de la visió.
- **Mirall organitzacional**: conjunt d'activitats en què un grup en concret –el grup amfitrió– obté *feed-back* de representants d'altres grups de l'organització sobre com es percep i es valora.
- **Confrontació entre grups**: encara que el terme *confrontació* pot sonar alarmant, facilita que dos grups, que estan especialitzats de manera diferent, confrontin temes organitzatius que van més enllà de la seva experiència particular. És recomanable que es prenguin dos dies lluny del treball i les distraccions i que es tingui l'ajuda d'un facilitador neutral. L'objectiu és ajudar els membres dels dos grups a augmentar la seva consciència sobre la importància de l'altre grup per a l'acompliment del conjunt de l'organització i, així, disminuir la percepció que són "ells i nosaltres".

- **Negociació de rols:** és una tècnica mitjançant la qual individus o grups negocien un "contracte" per a canviar el seu comportament amb la contrapartida d'un canvi en l'altra part. En general, en la primera sessió es demana a cada grup de participants que digui què vol que els altres facin més, menys o mantinguin sense canvis. Un mes més tard es fa una sessió de seguiment per a valorar el progrés i, si és necessari, renovar o establir un nou contracte. És necessari destacar que en aquest procés no es parla del que a la gent li agrada o disgusta dels altres, sinó que es concentra únicament en els rols exercits i en els comportaments com a part d'aquests rols.

### **Importància dels guanys a curt termini**

La implantació del canvi que fa que una organització es transformi és un procés a llarg termini. Per això, és comprensible que el compromís amb la visió s'afebleixi en algun punt del camí. En conseqüència, és important obtenir **guanys a curt termini**, com a factor motivador i com a mecanisme per a observar si es progressa cap als objectius a llarg termini.

És necessari tenir en compte que els guanys a curt termini no ocorren de manera automàtica, sinó que han de ser planejats deliberadament. Segons Kotter (1996), tenen les característiques següents:

- **Visibles:** moltes persones poden veure per elles mateixes si el resultat és real o simple "propaganda".
- **No ambigües:** no és possible discutir gaire sobre el que s'anuncia com a guany.
- **Clarament relacionades amb l'esforç de canvi.**

#### **5.3.5. Fase 5: avaluar i reforçar el canvi**

Comentarem per separat els dos aspectes que centren aquesta última fase.

##### **Avaluar el canvi**

En les situacions de complexitat quantificable és relativament fàcil **valorar** si s'està aconseguint el canvi desitjat, ja que hi ha indicadors per als diversos objectius plantejats. No obstant això, en les situacions de més complexitat en què se solen usar les metodologies del DO, el canvi és un procés en evolució que no només inclou objectius quantificables sinó –més freqüentment– canvis en actituds, comportaments i normes culturals, pels quals les mesures tendeixen a ser menys precises. Malgrat tot, és possible mesurar aquest tipus d'aspectes, i és desitjable fer-ho per a tenir una idea de si el canvi està funcionant i de si s'està avançant cap a la visió desitjada.

##### **Reforçar i consolidar el canvi**

Un perill habitual en els processos de canvi és relaxar l'esforç quan la crisi més immediata comença a millorar, però encara no s'han solucionat els problemes organitzatius més profunds que van generar la crisi en primer lloc. És necessari reforçar els nous comportaments amb canvis concomitants en les polítiques de recursos humans, incloent l'avaluació del rendiment, el desenvolupament

de carreres i els sistemes de recompenses. A més, els sistemes de formació i desenvolupament s'han de reorientar cap a les necessitats de la visió nova i els canvis que facin que la gent l'aconsegueixi.

El model d'investigació-acció de recollida i anàlisi de dades amb *feed-back* per a l'acció és especialment important en aquesta etapa, per a assegurar que els implicats continuen essent els "propietaris" del canvi i del seu seguiment.

### 5.3.6. Avaluació del model

El model estilitzat que hem presentat, basat en les diverses propostes del DO, es pot criticar per diversos motius, alguns dels quals exposem a continuació.

- **Exigència de temps abans de començar.** Gairebé tots els models inclouen una etapa de "descongelació" que, seguint les recomanacions del DO, es desenvoluparia mitjançant un procés d'investigació-acció (obtenció de dades, anàlisi i *feed-back* com a part d'un procés participatiu d'educació per al canvi). Però alguns autors i directius consideren que aquest procés exigeix massa temps i que el més important és generar una sensació de crisi com més aviat millor.
- **Poc adequat en situacions amb límits clars.** Fins i tot en situació de complexitat "tova", en què el model del DO seria adequat, hi pot haver limitacions que no afavoreixin aquest enfocament. Per exemple, quan els objectius o els mitjans per a aconseguir-los estan predeterminats per l'alta direcció. De totes maneres, cal tenir en compte que el canvi imposat normalment genera resistència en els que l'han d'implantar, per la qual cosa almenys s'hauria de dur a terme la part de planificació d'accions, implantació i reforç del canvi.
- **Aplicació en cultures diferents.** No tots els mètodes i tècniques per al canvi es poden aplicar amb el mateix èxit en països o grups culturals diferents. Per exemple, les cultures que presenten una gran distància entre els diferents nivells de poder, poden presentar dificultats davant l'enfocament participatiu del DO.

Dins dels aspectes positius del model presentat, podem destacar els següents:

- **Enfocament ampli.** El model inclou més aspectes que el contingut i el control del canvi (típic d'enfocaments més "durs"), ja que es preocupa també del procés pel qual el canvi té lloc, i considera els aspectes culturals i polítics tant com les estructures i els sistemes.
- **Aplicable a canvis emergents.** Encara que es tracta essencialment d'una aproximació planificada al canvi, també pot servir per a gestionar canvis inesperats o emergents. El requisit d'iterar freqüentment en les diferents

fases i etapes del model, té en compte la possibilitat que es produeixin canvis dins dels canvis.

#### 5.4. Els vuit passos de John Kotter

Un dels plantejaments més coneguts de la bibliografia sobre gestió del canvi va ser proposat per John Kotter el 1996, amb el llibre *Leading Change*, que va ser seguit per altres obres que aclarien, ampliaven o posaven exemples pràctics del seu plantejament. La seva proposta deriva de l'anàlisi que va fer de la seva pràctica de consultoria amb més de cent organitzacions diferents en processos de canvi. Encara que Kotter no se sol incloure com un autor del corrent del DO, la seva proposta enllaça en molts aspectes amb el model exposat en la secció anterior. Kotter estableix que per a l'èxit d'un procés de canvi és necessari fer els vuit passos següents:

- 1) Crear un sentiment d'urgència.
- 2) Crear una coalició amb persones clau per a guiar el procés.
- 3) Generar una visió clara del canvi que s'ha de fer.
- 4) Mantenir un esforç permanent de comunicació.
- 5) Eliminar obstacles i delegar poder i autoritat als subordinats.
- 6) Proposar objectius assequibles a curt termini.
- 7) Mantenir l'impuls.
- 8) Consolidar la nova cultura.

##### 5.4.1. Pas 1. Crear un sentiment d'urgència

És indispensable que en el moment de proposar un procés de canvi en una organització, la necessitat sembli molt urgent. La creació d'aquesta sensació inicial d'urgència és indispensable perquè l'atenció de tota l'organització se centri entorn del projecte de canvi.

#### Lectura recomanada

J. P. Kotter (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. [Traducció al castellà: J. P. Kotter (2007). *Al frente del cambio*. Barcelona: Urano - Empresa Activa.]

### **5.4.2. Pas 2. Crear una coalició amb persones clau per a guiar el procés**

Les persones clau no necessàriament han de procedir de la cúpula de l'organització. Aquest grup ha d'incloure persones especialment influents en els diferents àmbits i nivells de l'organització. Aquest grup necessita desenvolupar el sentit d'equip i mantenir viva la sensació d'urgència, al llarg de tot el procés.

### **5.4.3. Pas 3. Generar una visió clara del canvi que s'ha de fer**

Es tracta d'ajuntar un conjunt d'arguments convincents i clars que justifiquin i donin sentit a l'esforç que l'organització haurà de desplegar per a fer prosperar el canvi. Aquesta visió ha d'incloure un plantejament estratègic sòlid.

En conjunt, la definició del problema que es vol afrontar, les metes que es desitgen aconseguir, el procés que s'ha de fer i l'estratègia per a dur-lo a terme s'ha de desenvolupar detalladament però ha de tenir una visió de síntesi prou breu per a poder ser explicada de manera convincent en menys de cinc minuts.

La creació d'una visió clara no s'ha de limitar a una formulació que es fa en els moments inicials del procés. Es tracta d'alguna cosa que s'ha d'anar refrescant al llarg de tot el procés. Aquest efecte es pot aconseguir amb un bon sistema de pilotatge que inclogui:

- Un sistema d'indicadors que compleixin la funció d'instruments de navegació del procés i que proporcionin *feed-back* sobre com es desenvolupa el canvi i com evoluciona l'entorn.
- Un sistema associat de tracció i correcció de trajectòries.

El sistema de pilotatge té moltes altres funcions per a conduir el procés, però ha de servir també per a mantenir viva i actualitzada la visió del canvi que s'està fent.

### **5.4.4. Pas 4. Mantenir un esforç permanent de comunicació**

L'atenció dels membres d'una organització està canviant de focus constantment amb la pressió de les qüestions urgents que es presenten cada dia. Així que és necessari evitar que la visió del canvi perdi força i es mantingui sempre present en el camp d'atenció.

No es recomana fer gaires reunions per a aconseguir-ho sinó més aviat aprofitar totes les oportunitats que es presentin per a parlar del procés, comentar-ne les incidències, possibilitats i les ansietats i altres problemes que puguin aparèixer.

És necessari també que els artífexs del canvi adoptin un comportament coherent i ben sintonitzat amb el canvi que es desplega. Si es requereix fer sacrificis econòmics, no és una bona idea que els alts directius s'apugin el sou. Si cal prestar atenció especial a un moment determinat del procés, és necessari que els agents i els promotors del canvi no semblin distrets i absents.

Com en tantes altres coses, un bon exemple val més que mil paraules. Un comportament coherent amb el que es pretén fer és una manera molt efectiva de comunicació. I moltes vegades resulta més eficaç que les conferències, els memoràndums i les llargues reunions de debat.

Durant el procés, la comunicació també ha de reforçar la confiança recíproca entre totes les parts afectades. No sempre serà possible comunicar bones notícies. Però la comunicació ha de ser sempre honesta per a evitar reaccions de desconfiança que poden empitjorar molt les coses, especialment en els moments més difícils.

En general, durant tot el procés, fins i tot en els moments menys crucials, els seus impulsors han de contribuir a crear confiança i estar molt atents per a gestionar diligentment els brots de desconfiança o desànim que puguin aparèixer pel camí.

Tant la visió del canvi que s'hagi plantejat al principi com tota la comunicació ulterior han de contenir plantejaments que siguin justos als ulls dels destinataris. Com l'esposa del Cèsar –que a més de ser honesta, ho havia de semblar–, la comunicació durant el procés ha de contenir plantejaments que a més de ser justos semblin que ho són.

Qualsevol missatge que contingui informacions sobre fets que semblin injustos tindrà un fort impacte sobre el sistema límbic dels seus destinataris i podria donar lloc a diferents reaccions de protesta, disconformitat i pèrdua del compromís. Les persones que gestionen canvis ho han de tenir molt en compte sempre, però sobretot quan han de donar males notícies. Una notícia dolenta si a més sembla injusta o es comunica d'una manera indigna o immerescuda o produeix greuges comparatius resultarà doblement dolenta i empitjorarà encara més les reaccions que produeixi.

Si la reacció adversa ja s'ha desencadenat, el gestor del canvi s'haurà d'esforçar a reconduir les reaccions suscitées al més aviat possible i en la mesura del possible. Per a aconseguir-ho, haurà de tractar d'aconseguir que els destinataris reinterpretin el missatge original. Això últim és molt difícil i els seus efectes seran molt limitats, però millor això que res.

#### **5.4.5. Pas 5. Eliminar obstacles i delegar poder i autoritat als subordinats**

En cas d'haver fet satisfactòriament els passos anteriors, en arribar al pas 5 ja s'haurà obtingut l'acceptació del canvi per part dels membres de l'organització. Al mateix temps, s'hauran començat a posar de manifest quins seran els obstacles que dificultaran el procés. És necessari mantenir un seguiment d'aquests obstacles amb la finalitat de remoure'ls i superar-los. En aquest estadi, és també necessari assegurar-se de delegar poder i autoritat als subordinats (en anglès, *empowerment*) perquè el procés continuï endavant en les millors condicions.

#### **5.4.6. Pas 6. Proposar objectius assequibles a curt termini**

Amb la finalitat de mantenir alta la moral, és necessari haver previst la consecució d'èxits a curt termini que siguin relativament fàcils d'aconseguir. Aquestes metes han d'estar presents en tot el recorregut del procés de manera que regularment es pugui injectar en l'organització la vivència i la sensació de victòria i que el procés està progressant adequadament.

La consecució d'èxits al llarg del recorregut serveix també per a restar força a les veus crítiques o escèptiques amb el procés de canvi que es troba en curs. És útil també recompensar puntualment les persones que hagin tingut un paper decisiu en la consecució de cadascun d'aquests èxits parcials.

#### **5.4.7. Pas 7. Mantenir l'impuls**

La consecució d'èxits al llarg del recorregut és també molt útil per a mantenir l'impuls necessari per a fer progressar el canvi. La realització d'un canvi implica el desplegament de molta energia per part de molta gent. Per aquesta raó, el clima de confiança entorn del projecte i l'impuls per a continuar endavant són elements fonamentals.

Kotter adverteix del perill que suposa anunciar l'èxit abans d'hora. Per molt bé que s'estigui desenvolupant el procés, és necessari mantenir l'esforç fins al final. Després de cada èxit parcial, és convenient analitzar amb sentit crític què és el que ha funcionat millor i el que ha anat pitjor, amb la finalitat de corregir-ho i mantenir un nivell alt de vigilància i atenció.

Per a mantenir l'impuls, sol ser també molt útil anar incorporant persones noves en l'equip de supervisió del procés. D'aquesta manera, l'equip que constitueix el nucli que gestiona el procés rep energia nova i es reforça la càrrega de motivació.

Finalment, el sistema de pilotatge que hem vist més amunt, ha de contribuir també a mantenir viu l'impuls.

#### 5.4.8. Pas 8. Consolidar la nova cultura

Una vegada es conclou el procés, encara no es pot abaixar la guàrdia. Les noves pautes introduïdes han de quedar ben consolidades. La situació nova que s'acaba de construir encara és feble i no ha arrelat. Les persones que han liderat el canvi li han de continuar donant suport i mantenir-se vigilants. És a dir, les pautes antigues es podrien manifestar altra vegada i reparèixer d'alguna manera i apropiant-se altre cop del comportament en el context nou que s'hagi creat.

El risc de la reaparició de l'estat anterior és molt més gran en les transformacions culturals que han comportat amb variacions profundes en les maneres de veure, de sentir i de valorar la realitat.

#### 5.4.9. Avaluació del model

El model de Kotter resulta atractiu per a molts directius, ja que els ofereix un camí clar a seguir. No obstant això, es pot criticar el seu **èmfasi en els moments inicials** del procés, mentre que en etapes posteriors els directius sembla que es limiten a delegar i distanciar-se. El model no subratlla la necessitat dels directius de seguir amb tanta energia els passos 7 i 8 com sembla necessari en els passos inicials. A l'inici del procés, el model usa conceptes forts com *urgència*, *poder* i *visió*, mentre que a partir del pas 5 les paraules *planificar*, *consolidar* i *institucionalitzar* sembla que impliquen un procés força simple que pot ser gestionat per persones en nivells inferiors de la jerarquia. L'experiència suggereix que el procés de canvi presenta forts desafiaments en tota la seva durada.

D'altra banda, la **representació lineal** del model pot donar motiu a enfocaments amb poca interacció entre els diferents passos i sense retroalimentació del mateix procés de canvi per a continuar millorant l'organització. Una representació circular, en canvi, reflectiria millor la idea que es tracta d'un cicle continu.



## Bibliografia

- Ackoff, R.** (1974). "Systems, Messes, and Interactive Planning". Porcions dels capítols 1 i 2 de *Redesigning the Future*. Nova York / Londres: Wiley. [Data de consulta: 5 de novembre de 2011]. <<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol3/Ackoffp417.opd.pdf>>
- Beckhard, R.; Harris, R. T.** (1987). *Organizational transitions: Managing complex change* (2a edició). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Davenport, T. H.** (1996). *Innovación de procesos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gallos, J. V.** (ed.) (2006). *Organization Development. A Jossey-Bass Reader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, J. W.** (1965). "How to prevent organizational dry rot". *Harper's*, October.
- Hammer, M.; Champy, J.** (1993). *Reengineering the Corporation. A manifesto for business revolution*. Nova York: Harper Collins. [Traducció al castellà: (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.]
- Lewin, K.** (1947). "Frontiers in group dynamics". A: D. Cartwright (ed.). *Field theory in social science*. Londres: Social Science Paperbacks.
- Ozcelik, Y.** (2010). "Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States". *International Journal of Project Management* (vol. 28, núm. 1, pàg. 7-13).
- Rittel, H.; Webber, M.** (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning". *Policy Sciences* (vol. 4, pàg. 155-169) [Reimprès a N. Cross (ed.) (1984). *Developments in Design Methodology* (pàg. 135-144). Chichester: J. Wiley & Sons.]
- Schein, E. H.** (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. H.** (1996). "Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes towards a model of management learning". *Systems practice* (vol. 9, núm. 1, pàg. 27-47).
- Senior, B.; Fleming, J.** (2006). *Organizational Change* (3a. ed.). Harlow: Pearson Education.

