

Taïeb Hafsi y Christine Demers, *Le changement radical dans les organisations complexes. Le cas d'Hydro-Québec*. Quebec, Gaetan Morin, 1989, 310 pp.

Teresita Escotto Q.

Taïeb Hafsi y Christine Demers, profesores de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal, escribieron este interesante libro sobre cambios radicales en organizaciones complejas, tomando como caso de estudio una gran empresa canadiense: la compañía hidroeléctrica Hydro-Québec. El principal objetivo de este libro es analizar cómo se pueden llevar a cabo cambios mayores en organizaciones con altos grados de complejidad, y de esta manera desarrollar una teoría de cambio radical que sirva para orientar futuros cambios en empresas similares.

Uno de los aspectos más llamativos de este libro es que en su elaboración han participado no sólo los profesores Hafsi y Demers, sino también algunos de los altos directivos de Hydro-Québec, como el presidente y varios vicepresidentes. Lo que se pretendía con esto es que existiera un intercambio de opiniones entre los investigadores y los administradores de la empresa. Esto le daría mayor credibilidad al estudio, al mismo tiempo que ofrecería al lector una perspectiva más amplia sobre la na-

turalidad y el proceso del cambio en la empresa.

El estudio parte de la hipótesis central de que cuanto más aumenta la complejidad de una organización (por ejemplo, que interviene en más mercados, que utiliza mayor diversidad de tecnologías, y que los dirigentes en la cúpula ni tienen completo conocimiento de todo lo que sucede en la empresa, ni conocen bien a sus administradores y su poder se vuelve más difuso), los cambios mayores se convierten en una misión casi imposible de realizar. Dada la importancia de estos cambios—algunas veces se vuelven esenciales para la supervivencia de la organización— es necesario que los dirigentes de empresas grandes como Hydro-Québec tengan conocimiento de las experiencias que han tenido empresas similares al llevar a cabo dichos cambios. Los profesores Hafsi y Demers ofrecen en este libro una “disección” del cambio radical que tuvo lugar en Hydro-Québec, con objeto de revelar sus dimensiones, compararlo con experiencias similares en otras empresas, y ofrecer elementos de reflexión

para el enriquecimiento de todas las personas interesadas en la materia.

El libro está dividido en ocho capítulos. Los capítulos 1 y 8 están escritos por Guy Coulombe, presidente de Hydro-Québec entre 1982 y 1988, y por algunos de sus colaboradores. En el capítulo 1, los dirigentes de la empresa quebequesa, más que hacer un análisis detallado del proceso de cambio, se limitan a describir brevemente los acontecimientos que acompañaron ese cambio; en el capítulo 8, expresan sus opiniones sobre lo que significó el cambio radical para ellos y para Hydro-Québec: los problemas, desafíos y perspectivas que ese cambio trajo consigo. Los capítulos 2 a 7 están escritos por los profesores Hafsi y Demers. En estos capítulos se describe y analiza detalladamente el proceso de cambio radical que se llevó a cabo en Hydro-Québec en 1982.

Para poder entender el proceso de cambio radical en determinada empresa es necesario definir primero lo que se entiende por estrategia, cambio, complejidad, etc. Hafsi y Demers parten del supuesto de que la gestión estratégica de una organización genera dos clases de desafíos para los administradores: uno es mantener un equilibrio adecuado entre la organización y las exigencias que se presentan en el medio que la rodea, y otro mantener el equilibrio interno de la propia organización. A lo largo del libro se podrá comprobar que estos desafíos son los que en esencia han dirigido las necesidades de cambio en Hydro-Québec desde principios de los años ochenta. Uno de los instrumentos que más sirven a los administradores para hacer frente a estos desafíos es el concepto de estrategia. La gestión estratégi-

ca de una organización implica la existencia de una razón de ser o de una misión. Una vez que ésta se presenta claramente, se deben formular los objetivos, y el concepto de estrategia resulta entonces muy útil para la formulación de los objetivos correctos.

La formulación del cuadro conceptual se basa en la idea de que el ambiente genera considerable incertidumbre para la organización, a la vez que crea oportunidades y peligros diversos. Por esta razón, para cualquier organización es fundamental analizar el medio que la rodea, y de esta manera tomar decisiones que modifiquen o alteren su posición. Al poner en marcha la estrategia, los administradores usan una serie de instrumentos de gestión que sirven para ordenar las acciones de las personas asociadas a la empresa (instrumentos de organización), y para impulsarlos a cooperar en la realización de los objetivos formulados (instrumentos de estímulo).

Hafsi y Demers consideran que la formulación de la estrategia —principalmente la definición de productos y de mercados, que son los que definen a la empresa en su campo de actividad— es la parte más importante para los dirigentes cuando la organización es simple. Sin embargo, cuando la organización se vuelve más compleja, una correcta formulación de la estrategia es insuficiente para sacar adelante a la empresa. Los dirigentes se encuentran en una situación en la que no comprenden bien los mercados y las tecnologías de la organización, y el poder no está concentrado en sus manos. De esta manera, la formulación estratégica hace una mayor referencia a la ideología de la organización, a las creencias y a los valores

compartidos por la mayoría, que a los objetivos precisos de la empresa. El desafío consiste entonces en utilizar los arreglos estructurales para modificar el contexto en el cual se mueven los miembros de la organización, para así influir en sus conductas. El desafío aumenta conforme aumenta la complejidad de la organización, las relaciones de causa y efecto en materia de cambio se tornan más oscuras, y los efectos son más difíciles de identificar.

Después de analizar estos elementos teóricos, Hafsi y Demers se centran en su caso de estudio: Hydro-Québec. El capítulo 3 analiza el contexto socioeconómico dentro del que se encontraba la empresa a principios de los años ochenta. En primer lugar, el contexto económico se volvía incierto: fluctuaciones en la demanda, altas tasas de inflación y de interés dificultaban la planeación en el largo plazo. En segundo lugar, la transformación de las reglas del juego en la industria energética (mediante políticas gubernamentales), además de incrementar la complejidad del medio, intensificó la competencia. Finalmente, a causa de incrementos en los precios de los energéticos, los clientes cambiaron sus hábitos de consumo, tanto en lo relacionado con la fuente de energía que escogían, como en lo referente al nivel de energía que consumían. Esto a su vez exigía un esfuerzo comercial mucho mayor por parte de la empresa.

Una vez analizado el contexto económico que rodeaba a la empresa a principios de los años ochenta, Hafsi y Demers proporcionan algunos antecedentes históricos de Hydro-Québec, así como un bosquejo de las características organizacionales de esta empresa. La fe-

cha más importante para Hydro-Québec fue 1963, cuando la empresa adquirió 10 compañías privadas de electricidad, 45 cooperativas de electricidad que fueron creadas por el organismo de electrificación rural, así como una serie de redes privadas y municipales. Después de esta “nacionalización”, el activo de la empresa aumentó a 2 000 millones de dólares. Por primera vez Hydro-Québec tenía a su cargo total y exclusivo la producción de energía eléctrica para toda la provincia.

Durante casi 20 años Hydro-Québec tuvo una estructura funcional simple que combinaba una gran autonomía operacional con una centralización en la asignación de recursos. El territorio se dividió en ocho regiones, y cada región podía operar como quisiera pero respetando un cierto número de mínimos en cuanto a la circulación de información. Las funciones de carácter administrativo (por ejemplo, de control y de verificación interna) no se desarrollaron mucho durante este periodo. La estructura organizacional muy centralizada mantenía prácticamente separadas las diferentes empresas que conforman Hydro-Québec. En 1978, el documento oficial titulado “Asegurando el futuro” introdujo importantes cambios en los objetivos y en la organización de la empresa. Por ejemplo, la misión de Hydro-Québec se subordina explícitamente a la política del gobierno y se le confía un nuevo objetivo: exportar su tecnología.

El capítulo 5, titulado “Una revolución nada tranquila...” es uno de los capítulos más importantes del libro, pues describe detalladamente el proceso de cambio radical que ha tenido lugar en Hydro-Québec desde 1982. El Plan de

TERESITA ESCOTTO Q.

1982, realizado por el nuevo presidente Guy Coulombe y sus colaboradores, más que un plan de construcción en el largo plazo era una respuesta para el corto plazo. El plan contiene un análisis detallado del contexto energético, de la situación económica y de las perspectivas financieras. También se tratan asuntos de reorientaciones mayores, y de objetivos y estrategias relativas al desarrollo del mercado, de las instalaciones, de la tecnología y de los recursos humanos y financieros.

La nueva "filosofía de gestión" implicaba un cambio radical en la propia misión de la empresa: de ser una sociedad de servicio público, pasó a ser una empresa comercial. Ahora se trataba de racionalizar las actividades para tener una mayor eficiencia, y de descentralizar para acercarse más a la clientela y hacer frente a la competencia. La reorganización fue el elemento de cambio que tocó en forma más directa a todos los miembros de la organización. Ésta comprendía cuatro áreas: reestructuración, descentralización, profesionalización de la administración, y una nueva relación con los sindicatos.

Uno de los elementos básicos de la reestructuración fue la reducción del personal. Esto se hizo por medio de un congelamiento en nuevas contrataciones, varios programas de indemnización para jubilaciones voluntarias, y la relocalización de personal. No hubo despidos. El periodo 1984-1985 fue el de la descentralización propiamente dicha. La meta era la transferencia de actividades operacionales, en la que las regiones eran el punto clave. Hacia fines de 1984, cerca de 965 puestos fueron descentralizados. Así pues, la reestructuración y

la descentralización representaron las etapas de transformación estructural de la empresa.

La profesionalización de la gestión estaba destinada a transformar profundamente el funcionamiento interno de la empresa, cambiando la forma misma de administrar. La meta era la transformación de una empresa paternalista a una profesional. Por último, las relaciones con los sindicatos de la empresa mejoraron considerablemente; prueba de ello fue que de 1982 a 1986 todos los contratos se firmaron pacíficamente sin recurrir a huelgas. De igual importancia que la reorganización fue el giro comercial de la empresa. En 1983 se elaboraron nuevos programas comerciales para incrementar las ventas en los sectores residencial, comercial e industrial. De igual manera se renovaron las redes de distribución eléctrica en las zonas de mayor demanda.

El capítulo 6 representa una síntesis crítica y "conceptual" del cambio en Hydro-Québec, y en el capítulo 7 Hafsi y Demers sientan las bases para el desarrollo de una teoría de cambio radical en organizaciones complejas. Para los autores del libro, el cambio en Hydro-Québec fue uno de los más difíciles e importantes que una organización pueda llevar a cabo. Esto es porque el cambio ha ocurrido no sólo en la manera en que funcionaba la empresa, sino también en la naturaleza de sus actividades, su cultura, sus valores, y en la propia "personalidad" de la empresa.

¿Cuáles fueron los resultados de este cambio? Hafsi y Demers demuestran, por medio de cifras, estadísticas y cuadros, que el cambio radical trajo resultados positivos para la empresa. Por

ejemplo, mediante los diferentes programas puestos en marcha para aumentar el nivel del consumo de energía eléctrica, se generaron ingresos adicionales por un monto cercano a 1 273 millones de dólares entre 1983 y 1987. Los autores consideran que si se hace un análisis "estratégico" y organizacional se descubre también que el cambio fue concebido y llevado a cabo con una gran coherencia. Hydro-Québec se convirtió en una empresa dirigida profesionalmente, y teóricamente ahora es capaz de enfrentarse a los desafíos del medio con una mayor flexibilidad.

Sin embargo, también hubo algunos efectos negativos, entre los que destaca cierta falta de sensibilidad hacia los costos "humanos" del cambio. Aunque los empleados no sufrieron daños materiales porque no perdieron sus empleos, los daños psicológicos sí fueron importantes, principalmente porque la empresa perdió el "espíritu de familia" que tuvo desde su formación.

Después de analizar estos resultados, Hafsi y Demers proceden a desarrollar una definición de cambio radical. Básicamente, para Hafsi y Demers, la transformación estratégica aparece como la respuesta a cualquiera de los siguientes desequilibrios: desequilibrio entre las exigencias del medio y las prácticas de la organización, o desequilibrio entre los componentes de la estrategia (las creencias, los valores, la estrategia competitiva y los arreglos estructurales). Un cambio estratégico toma un carácter radical cuando lo hay (ya sea continuo o no) en todos los grandes componentes de la estrategia.

En la breve comparación que se hace entre el cambio radical en Hydro-Qué-

bec y el de otras empresas (Dana Corporation, Dupont, y Massey-Ferguson), se puede observar claramente cómo en cada empresa hubo cambios importantes en uno, en varios o en todos los componentes de la estrategia. Dependiendo de las necesidades de cada organización, cambiaron en mayor o en menor escala (y en diferente orden), las creencias, los valores, la estrategia competitiva y los arreglos estructurales de la organización. Ahora, dadas estas varias posibilidades de llevar a cabo cambios en una organización, Hafsi y Demers elaboran una "tipología de la transformación estratégica", en la que se pueden identificar cuatro configuraciones de cambio. Cada configuración contiene necesidades de cambio diferentes, así como distintos tiempos, secuencias, problemas y riesgos. Por último, los autores analizan brevemente cuáles son los desafíos principales del cambio estratégico, a saber, conceptuales (de legitimidad), organizacionales, culturales, humanos, y de liderazgo.

En conclusión, Hafsi y Demers demuestran que el cambio en Hydro-Québec fue necesario a principios de los años ochenta, de eso no hay duda. Pero también resulta evidente que el cambio fue una tarea difícil, aún no terminada. De mayor importancia es el hecho de que, como los autores lo confirman, Guy Coulombe y su equipo no han logrado obtener la cooperación de todos los miembros de la empresa, y esto puede convertirse en un cuello de botella sumamente peligroso para la terminación exitosa del proceso de cambio.

Hafsi y Demers demuestran en este libro que el cambio radical en una empresa tan compleja como Hydro-Québec implica mucho más que una correc-

ta formulación de estrategia. El cambio radical implica cambios importantes en las creencias y valores de la empresa, así como en su forma de administrarse y de producir. Este libro representa, por lo tanto, una importante fuente de documentación y de consulta para todos aquellos (ya sean académicos o dirigentes de empresas) interesados en el concepto de cambio radical y sus implicaciones para el desarrollo de una organización.