



YACHAYHUASI – Reflexión #11

Yachayhuasi: la "Casa del Saber" del Imperio Inca, donde los jóvenes caciques recibían la mentoría de sus maestros Amauta. Esta reflexión quincenal está dirigida a los profesionales que facilitan, lideran y gerencian los procesos de transformación organizacional.

Dr. Gilbert Brenson-Lazán
Presidente Ejecutivo - Amauta International, LLC
E-Mail: <gbl@amauta.org>; Website: <<http://amauta.org>>

LA RECETA MÁGICA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Esta entrega de Yachayhuasi llega unos días tarde por una pataleta mía. Cambié de mente sobre el tema después de leer anoche una nota en Entrepreneur Magazine sobre lo "sencillo" del cambio organizacional. Según una renombrada firma consultora, la "receta mágica" tiene cuatro pasos:

- 1. Convencer a la gente de la necesidad de que cambie.**
- 2. Nombrar una persona respetada de la alta gerencia para modelar y liderar el cambio.**
- 3. Hacer que la gente "desaprenda" sus comportamientos anteriores para desarrollar nuevos.**
- 4. Premiar las conductas que quieres ver en la gente.**

En la Escala Brensoniana de Tonterías Adquiridas (EBTA), estas cuatro recomendaciones merecen un 11/10. Superficialmente, unas pueden tener cierta lógica...hasta que las miremos más de cerca:

- 1) Nadie puede convencerle a otro de que tenga una necesidad.** Hasta que una persona no sienta la necesidad en carne propia, no se va a motivar. Además, una persona se motiva a cambiar cuando exista una combinación de no sólo una necesidad sentida, sino también de unos conocimientos y destrezas adecuados para satisfacer dicha necesidad y de un contexto organizacional apropiado para poder utilizar dichos conocimientos y destrezas para satisfacer la necesidad.
- 2) El cambio no es responsabilidad de solamente una persona.** Para que se logre un cambio sostenible en el mínimo tiempo posible, una masa crítica de colaboradores, de todos los niveles de la empresa, deben comprometerse a ser agentes de cambio y participar en el proceso con sus opiniones, sus experiencias y sus talentos (ver Yachayhuasi #7).
- 3) El "desaprendizaje" es automático cuando hay un buen aprendizaje nuevo:** Creemos que el ser humano generalmente hace lo mejor que sabe hacer para lograr lo que quiere o cree que necesita. En lugar de quitar opciones ("desaprender"), podemos facilitar una experiencia con nuevas alternativas que proporcionen iguales o mayores beneficios. Así las antiguas desaparecerán. La capacitación, entonces, debe ser un proceso de facilitación de aprendizaje y no de sólo enseñanza.
- 4) Premiar comportamientos sólo funciona con burros:** Los seres humanos aumentamos la autoestima y respondemos mucho mejor al elogio al ser, las características personales, que al hacer, los comportamientos deseados por otros. Además, son las actitudes (sistemas de pensamientos, sentimientos y comportamientos) que tienen que modificarse, y no solamente los comportamientos.

Ya es hora de reemplazar la ciega aplicación de un conductismo mecanicista y deshumanizante, por un modelo de sistemas organizacionales, grupales e individuales interdependientes, evolutivos y sinérgicos (generadores de sinergias).

REFLEXIONES:

- 1) ¿Cómo estamos creando espacios y procesos de conciencia de necesidades y de auto-motivación?
- 2) ¿Cómo podemos aumentar el número y diversidad de personas comprometidas con nuestro proceso de transformación?
- 3) ¿Cómo podemos facilitar el aprendizaje de nuevas alternativas, en lugar de sólo limitarnos a enseñar nuevos comportamientos.
- 4) ¿Cuál es el patrón de elogios en nuestra organización? ¿Qué voy a hacer al respecto?
- 5) En una escala de 1 a 10, ¿qué tan sinérgica es nuestra organización?