



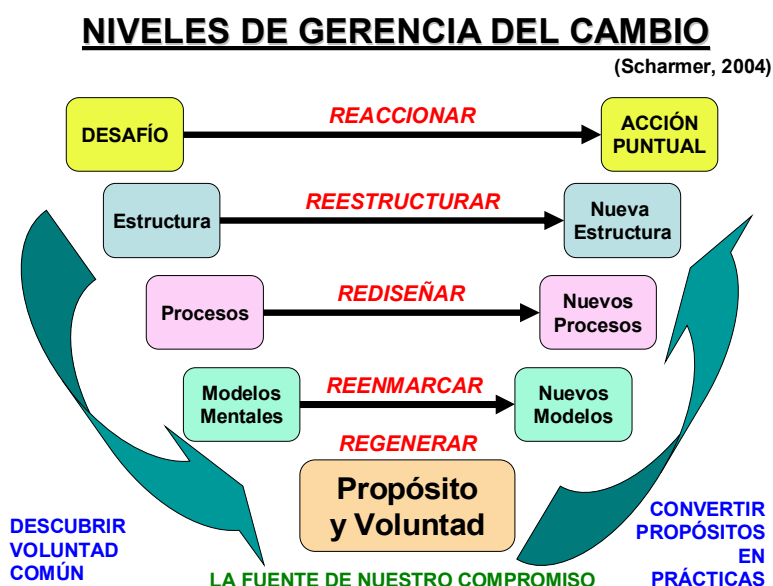
YACHAYHUASI – Reflexión #14

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>>

Peter Senge y C. Otto Scharmer de nuevo están practicando su pasatiempo favorito: revolucionar el pensamiento sobre cambio y aprendizaje organizacional y comunitario. Acaban de publicar (con J. Jaworski y B.S. Flowers) un nuevo libro: "Presence: Human Purpose and the Field of the Future".

El libro dará para conversar y debatir durante muchos años. Uno de los aspectos que más me llama la atención es su aporte a un modelo de gerencia del cambio que va a cambiar como todos nosotros hacemos nuestro trabajo. El siguiente gráfico muestra cinco niveles de realidad organizacional y la manera de gerenciar el cambio:



Una *Reacción Puntual* a un desafío es la opción más visible y más común, generalmente realizada sin considerar las cuatro opciones subyacentes: *Reestructuración*, *Rediseño de Procesos*, *Reenmarcada de Modelos Mentales* y *Regeneración de Propósito y Voluntad*. Este modelo, que cada día está atrayendo más atención, apoyo y credibilidad, sustenta el peligro de tratar meros síntomas, lo cual puede generar reacciones sistémicas nocivas en la organización. Una Reacción Puntual pocas veces da una respuesta apropiada. La Reestructuración puede ser apropiada, aunque generalmente es una pseudosolución (Watzlawick, 1978) que cambia uno o más elementos del sistema en lugar de la relación entre elementos. El Rediseño de Procesos también puede servir, más las estadísticas muestran que el 70% de todas las reingenierías corporativas fracasan (Strebel 1996), debido a la falta de cambio en los modelos mentales subyacentes (Senge 1990; Argyris and Schön 1996) o la cultura organizacional (Schein 1992).

La experiencia (Wyer, 1997) muestra que aún las iniciativas para Reenmarcar los modelos mentales con intervenciones en el aprendizaje y cultura organizacionales, fracasan con demasiada frecuencia, debido a que la retórica del cambio estaba desconectada de las realidades vividas por la gerencia media y los líderes de línea. Así que en ocasiones se requiere una intervención de quinto nivel para Regenerar nuestro compromiso y la visión compartida, lo cual permite que la organización pueda ser más flexible para contextualizar las acciones, la estructura, los procesos y los modelos mentales a las realidades económicas, culturales y sociales vividas.

REFLEXIONES:

- 1) ¿Cuáles niveles hemos involucrado en nuestros procesos de transformación organizacional?
- 2) ¿Cuáles funcionaron y cuáles no? ¿Cuáles hubiéramos podido usar con mayor éxito?