



YACHAYHUASI - Reflexión #21

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>>

LAS PEROGRULLADAS EQUIVOCADAS

Existen docenas de modelos de cambio organizacional que se enfocan en la motivación (las relaciones, el reconocimiento, la calidad de vida laboral, etc.) o en los recursos (los datos, las personas, el conocimiento, el poder, el "outsourcing", etc.) o en las modificaciones estructurales (trabajo en equipo, aplanamiento, reingeniería, alianzas, etc.) o en las metas (objetivos estratégicos, valores, misión, visión, etc.) o en una combinación de los anteriores. Todas de estas estrategias podrían facilitar el cambio deseado pero fracasan en un 70% por ciento de los casos (Philip Anderson, 1999) porque, en mi opinión, se construyen sobre las mismas tres perogrulladas equivocadas.

PEROGRULLADA #1: EL CAMBIO SE GERENCIA DESDE LA CÚPULA. La gran mayoría de las iniciativas de cambio se inicia y se gerencia en la cúpula organizacional, muchas veces con el apoyo de consultores externos. Ellos clarifican el nuevo norte organizacional, definen las estrategias de implementación y toman las medidas necesarias para calmar las resistencias y hacer "control de daños" durante el proceso. ¿Qué hay de malo en eso? Nada...si la organización fuera una máquina que necesitara una patada, una aceitada o unos repuestos nuevos. Desafortunadamente para algunos, la organización no es una máquina sino un sistema viviente y, como tal, va a ser reflejado, en el análisis de sus problemas y el desarrollo de las estrategias de intervención, el mismo paradigma que generó el problema en un principio. En la mayoría de los procesos de transformación organizacional, los líderes de la alta gerencia (y aun los consultores) deben tener un papel facilitador en el proceso, más una verdadera transformación innovadora, efectiva y sostenible requiere la gerencia -- de su planeación y de su ejecución -- de todos los líderes en todos lugares y niveles de la organización.

PEROGRULLADA #2: LA EFICIENCIA REQUIERE CONTROL. Los paradigmas tradicionales de cambio organizacional están cargados de la creencia de que mayor eficiencia requiere mayor control. Lo que muchas veces hacen estas organizaciones para aumentar la eficiencia, sólo termina creando problemas nuevos, inesperados y cada vez peores. Y con cada uno, viene otro nuevo proceso de control (o jerarquía), lo cual termina reduciendo aun más la eficiencia y la productividad de la organización. Lo que es necesario es un balance entre la eficiencia (consideración del costo-beneficio) y la eficacia (consideración del impacto intra-, inter- y trans-sistémico). Con este balance, los líderes de cada nivel pueden examinar estas creencias dentro de la cultura organizacional, con el fin de generar soluciones nuevas y más productivas.

PEROGRULLADA #3: LAS CONSECUENCIAS SON PREDECIBLES. Muchos gerentes creen que pueden predecir las consecuencias de una determinada intervención. Desarrollan planes estratégicos detallados y modelos lineales de mejoramiento continuo, ejecutan meticulosamente sus planes y, finalmente, tienen que dedicar mucho tiempo, energía y dinero al análisis de por qué no se cumplieron sus expectativas. Algunos resultados pueden predecirse...los impactos casi nunca. Tanto la antigua sabiduría Oriental como las últimas teorías de Sistemas Complejos, nos recuerdan que todos los elementos de un sistema (organización) están interconectados y que cualquier pequeño cambio en una parte de la organización va a tener consecuencias inesperadas y posiblemente impactantes.

REFLEXIÓN:

¿Cómo podemos liderar el cambio desde todos los estamentos de la empresa?

¿Dónde podemos aumentar la eficiencia sin tener que aumentar el control?

¿Cómo podemos aprender a vivir mejor con la incertidumbre?

Para más información sobre Sistemas Complejos, puede dirigirse a nuestra [Biblioteca Virtual](#).