



## YACHAYHUASI - Reflexión #22

**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](mailto:gbl@amauta.org)>; Website: <<http://amauta.org>>

### SÍNTOMAS DE LA PSEUDO-AUTONOMÍA

Cualquier gerente que haya leído una revista o libro, o que haya asistido a un curso, sobre temas organizacionales, sabe que la única forma de lograr una óptima productividad a mediano plazo y poder competir en el mercado de hoy es crear un mayor grado de autonomía en los distintos niveles de la organización. Desafortunadamente, por el miedo de muchos de ellos de perder su poder y/o de dejar que la empresa "se despelote", comienzan a implantar una pseudo-autonomía para "estar al día" sin arriesgar la pérdida de control. Los cuatro síntomas de esta pseudo-autonomía que más se ven en nuestras empresas latinoamericanas son:

- **SIGUE DEPENDIENDO DE UNA GERENCIA CENTRALIZADA:** La burocracia no es mala en sí...solamente cuando se utiliza en un contexto inapropiado. "Buro" (estructura) y "cracia" (proceso de poder) forman una excelente alternativa estructural en una organización que todavía está en su niñez. Pero los niños no son muy productivos y pronto se requiere una transición a una estructura más plana y procesos más participativos para lograr la productividad deseada.
- **HAY UN EXCESO DE USO DE LA JERGA DE MODA:** He notado entre más se oye en una empresa la "jerga de moda", como "empowerment", "coaching" (o su versión criolla "co-ACH-in"), "calidad", "outdoors", "consensuar", etc., más se convierte esa moda en un disfraz para adquirir y mantener el control. Estas técnicas pueden ser excelentes herramientas en las manos de profesionales responsables que las utilicen como un medio y no como un fin. Mi objeción es cuando "coaching" se convierta en un sofisma de distracción para imponer unas metas o iniciativas, o cuando "empoderamiento" se convierta en sinónimo de delegación autocrática, o cuando "organización que aprende" es una apología para errores repetidos, o cuando "consensuar" es una imposición de la idea de otro, muchas veces seguida por una pregunta amenazante como: "¿Hay algún problema con eso?"
- **HAY UN USO EXCESIVO DE CONSULTORES EXTERNOS:** Esto generalmente ocurre cuando nadie está escuchando la voz del cliente o de los empleados. Es mucho más fácil controlar a un consultor externo y, además, es alguien a quién culpar cuando las cosas no funcionan bien. Toda la información y sabiduría que se necesita acerca de los problemas, retos y posibles soluciones de la organización, se encuentra dentro de la misma organización. Salvo en el caso de algunos consultores técnicos y puntuales, la única experticia que necesita la gran mayoría de consultores es cómo sacar dicha información y sabiduría de dónde esté.
- **LOS JEFES DESARROLLAN REDES DE "PANAS":** A veces los jefes desarrollan (o compran) lealtades de sus subalternos y/o pares para mantener posiciones de poder y control. Este proceso puede terminar polarizando "bandos" que compiten entre sí por el poder. Frecuentemente resulta en los cuellos de botellas de la aprobación de actuaciones y divulgaciones de los subalternos y el desenlace inevitable de esta guerra entre bandos de panas es el estancamiento del sistema en el nombre de la "autonomía".

### REFLEXIÓN:

¿Cuál(es) de estos síntomas está(n) presentes en nuestra organización?

¿Cómo podemos impedir que suceda lo que más tememos, sin coartar la autonomía?

Para más información, ver el artículo "[Decálogo del Facipulador](#)" en nuestra [Biblioteca Virtual](#).