



YACHAYHUASI - Reflexión #23

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 CRISIS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las Nuevas Ciencias de la Complejidad han generado una crisis muy fuerte y muy necesaria en el campo y en la profesión de desarrollo organizacional. Nuestras empresas nos piden apoyo con sus retos de hoy y las respuestas que se les está dando pocas veces están sirviendo.

La profesión en sí está en crisis:

- Los colegas y sus redes y asociaciones compiten deslealmente entre sí.
- La profesión es definida básicamente por técnicas.
- Cuando sí existen valores declarados, son confusos, mal definidos o no vividos.
- Muchas consultores externos ofrecen sus servicios sin una preparación adecuada.
- Cada día es mayor el escepticismo de la Alta Gerencia acerca de la efectividad de D.O.

Todo lo anterior sugiere la necesidad de un cambio radical en la forma en que pensamos, abordamos y practicamos el desarrollo organizacional en general y los procesos de transformación organizacional en particular, reconociendo que:

- el proceso debe abarcar todo el sistema.
- la intervención debe ser basado en valores.
- el proceso requiere la participación de una masa crítica de colaboradores.
- la intervención debe estar fundamentado en las ciencias humanas y sociales;
- la meta debe ser la de mejorar la efectividad (eficiencia y eficacia) organizacional.

Dos de los líderes mundiales en el campo (Beckhard y Vaill, 2003) han reevaluado el proceso de desarrollo organizacional, postulando la siguiente definición:

"Un proceso sistémico y sistemático de colaboración, basado en valores, de aplicar los conocimientos de las ciencias humanas y sociales a la evolución y optimización de las estrategias, estructuras, procesos, personas y culturas que faciliten la efectividad organizacional."

Esta definición conlleva los siguientes axiomas de intervención para que podamos asegurar el logro de los objetivos trazados:

- Una masa crítica de colaboradores de la organización deben participar en los procesos de evaluación de necesidades, generación de alternativas, planeación, implementación y evaluación de los cambios, con el fin de sentirse dueños del proceso de cambio y no sus víctimas.
- La competencias y actitudes deseadas en los colaboradores, primero tienen que ser "modeladas" por el liderazgo.
- No es suficiente que los líderes adquieran nuevas competencias, sino que también sepan cómo crear los procesos y los espacios dentro de la empresa para que los demás colaboradores también quieran y puedan desarrollarlas.
- El proceso tiene que ser diseñado de tal manera que no parezca una amenaza a las estructuras informales de poder de la institución.
- La capacitación o formación recibida debe facilitar aprendizaje y no sólo enseñar, debe responder a una necesidad sentida y debe permitir que los participantes pueden salir y aplicar inmediatamente lo aprendido.

REFLEXIÓN: ¿Cuál es la definición de desarrollo organizacional en nuestra empresa?

Para más información, ver el artículo:
["El Reto de la Transformación Organizacional"](#) en nuestra [Biblioteca Virtual](#).