



YACHAYHUASI - Reflexión #25

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>>

LOS AXIOMAS INCOMODOS

Casi todos hemos visto el proyecto "típico" de cambio organizacional, en el cual se nombra un responsable quien se encarga de:

1. *Fijar una meta que complace a la alta gerencia.*
2. *Decidir y comunicar los resultados esperados (para "motivar" a la gente).*
3. *Contratar un "experto" para determinar los medios a utilizar y diseñar el plan.*
4. *Implementar el plan como sea.*
5. *Prepararse para enfrentar y neutralizar la "resistencia al cambio".*
6. *Evaluar meticulosamente los resultados.*
7. *Encontrar a a qué o a quién culpar por el fracaso.*

La Dra. Margaret Wheatley, reconocida internacionalmente por sus teorías sobre la aplicación de las nuevas ciencias de complejidad, ha postulado cuatro axiomas de cambio organizacional. Son, a la vez, imprescindibles para una transformación exitosa y sumamente incómodas para la mayoría de gerentes:

LA PARTICIPACIÓN NO ES UNA OPCIÓN...ES UN PRERREQUISITO: El éxito en el proceso de transformación depende directamente de la participación activa de personas de todos los sectores de la organización (y no solamente los gerentes y asesores), para repensar, rediseñar y reestructurar la organización.

LA VIDA REACCIONA A LAS IMPOSICIONES...Y RARAS VECES LAS CUMPLE: No importa qué tan claras o visionarias o importantes o geniales sean las directrices impuestas; sólo evocan reacciones poco propensas a su cumplimiento directo y sostenible. Sólo hay resistencia cuando existe algo contra qué resistir.

NADIE CONOCE LA REALIDAD...CADA UNO CREA SU PROPIA REALIDAD: No podemos "ver" la realidad, solamente podemos crear nuestra interpretación de lo que es y no es "real". El Talmud nos recuerda que *"No vemos las cosas como son; vemos las cosas como somos."* y el poeta Michael Chitwood nos advierte: *"Aquello en que te fijas se convierte en tu vida."*

UN SISTEMA MÁS SALUDABLE REQUIERE MÁS CONEXIONES ENTRE SUS PARTES: Cuando un sistema está fallando o no está rindiendo como debe ser, la solución se encontrará dentro del mismo sistema si existen las conexiones apropiadas para crear los diálogos necesarios. La organización en crisis tiene que aprender a hablar efectivamente consigo misma.

REFLEXIÓN:

1. ¿Cómo podemos aumentar la participación y la inclusión en nuestros procesos de cambio?
2. ¿Cuáles procesos impositivos podemos cambiar por procesos consensuados?
3. ¿Cómo podemos conocer mejor las "realidades" de todos para poder construir juntos una realidad colectiva?
4. ¿Cuáles procesos de "interconexión" podemos implementar o mejorar en nuestra organización para asegurar mayor inclusión y sinergia?

Para más información sobre procesos de cambio organizacional, visite nuestra [Biblioteca Virtual](#).