



## YACHAYHUASI - Reflexión #49

**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@e-amauta.com](mailto:gbl@e-amauta.com)

Website: <http://amauta-international.com>

### EL CAMBIO VIRAL

Todos hemos visto u oído los siguientes axiomas sobre el cambio organizacional:

1. Los grandes cambios organizacionales requieren grandes acciones e intervenciones.
2. Un cambio organizacional requiere un cambio en cascada desde la cúpula gerencial.
3. La gente resiste el cambio por naturaleza.
4. Todos deben estar involucrados en el proceso de cambio.
5. Los líderes deben controlar su gente resistente para que no influya a los demás.
6. Los cambios y logros de corto plazo son tácticos pero no representan un cambio real.

Según un nuevo modelo que está arrojando resultados asombrosos en las industrias farmacéuticas y médicas Europeas, todas las seis afirmaciones anteriores son mitos. Afirma, con otros autores, que:

1. Los grandes cambios dependen de pequeños cambios conductuales visibles y frecuentes.
2. Un cambio organizacional sólo requiere el patrocinio y el ejemplo de la alta gerencia.
3. La gente no resiste el cambio...resiste ser cambiada.
4. Todos deben tener la oportunidad de estar involucrados en el proceso de cambio.
5. El líder debe facilitar que la gente resistente comprenda y sea escuchada.
6. Los cambios y logros de corto plazo son microcosmos de un cambio real.

El Dr. Leandro Herrero, psiquiatra español de origen catalán, radicado en Londres y dedicado a la consultoría organizacional, asegura que el fracaso de la mayoría de programas de cambio se debe a la creencia equivocada de que un cambio de procesos organizacionales vaya a generar sin más ni más un cambio posterior de las personas involucradas. Al contrario -- dice -- es necesario facilitar antes la modificación de ciertos comportamientos y relaciones interpersonales en los equipos claves para que sea sostenible el cambio de procesos.

Herrero habla del "cambio viral": la creación de una "epidemia" interna de productividad y satisfacción que luego se convierte en una nueva actitud y una nueva cultura. Apoyado por los mejores modelos de la física cuántica y la psiconeuroinmunología, postula que el proceso es "viral" porque puede iniciarse en cualquier momento y en cualquier subsistema de la organización. Tan pronto como se vean cambios comportamentales y relacionales en un subsistema, modelados por un grupo interno de campeones, los nuevos comportamientos tienden a "contagiar" a los subsistemas circundantes y luego extenderse en todas las direcciones hasta convertirse en cultura: una masa crítica sostenible y comprometida con las nuevas ideas y nuevas maneras de hacer las cosas.

Herrero habla del "sistema de plomería organizacional", el modelo tradicional en el que los cambios son decretados por la alta gerencia y "bajados" a todos los demás niveles de la empresa. Esto no solamente requiere demasiada inversión de tiempo, energía y dinero, sino pocas veces funciona. Además, tiende a generar en la gente aun más cinismo y prevención con una próxima estrategia de cambio.

Personalmente, creo que el modelo de Cambio Viral, al lado de los modelos caórdicos y la Teoría U de Scharmer, merecen mucho más estudio, reflexión y aplicación a nuestras realidades Latinoamericanas.

#### REFLEXIONES:

¿Dónde existe una "plomería organizacional" en nuestra empresa?

¿Cómo podemos generar, ensayar y evaluar otras opciones más efectivas?

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