

Quinta disciplina:

---

El arte y la práctica de la organización  
abierta al aprendizaje.

*Sinopsis*

*Elaboró: I.Q. ERICKA VÁSQUEZ*

01/12/2015

<b>RESUMEN</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO 1. “DADME UNA PALANCA Y MOVERÉ EL MUNDO”.</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO 2. ¿SU ORGANIZACIÓN TIENE PROBLEMAS DE APRENDIZAJE?</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 3. ¿PRISIONEROS DEL SISTEMA, O PRISIONEROS DE NUESTRO PROPIO PENSAMIENTO?</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 4. LAS LEYES DE LA QUINTA DISCIPLINA.</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 5. UN CAMBIO DE ENFOQUE.</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO 6. CONFIGURACIONES NATURALES: PATRONES QUE CONTROLAN ACONTECIMIENTOS.</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 7. EL PRINCIPIO DE LA PALANCA.</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO 8. EL ARTE DE VER LOS ÁRBOLES SIN DEJAR DE VER EL BOSQUE.</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO 9. DOMINIO PERSONAL</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO 10. ¿POR QUÉ FRACASAN LAS MEJORES IDEAS?</b>	<b>46</b>
<b>CAPITULO 11. VISIÓN COMPARTIDA.</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO 12 APRENDIZAJE EN EQUIPO</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO 13. PROTOTIPOS</b>	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO 14. LOCALISMO</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO 15. EL TIEMPO DE UN MANAGER</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO 16. FINALIZANDO LA GUERRA ENTRE EL TRABAJO Y LA FAMILIA</b>	<b>72</b>
<b>CAPITULO 17. MICROMUNDOS: LA TECNOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.</b>	<b>74</b>
<b>CAPITULO 18 ¿QUÉ SE REQUIERE PARA LIDERAR UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE?</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO 19. UNA SEXTA DISCIPLINA</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO 20. REESCRIBIENDO EL CÓDIGO</b>	<b>82</b>
<b>CAPITULO 21. LA TOTALIDAD DE LO INDIVISIBLE</b>	<b>83</b>
<b>APÉNDICE 1. LAS DISCIPLINAS DEL APRENDIZAJE.</b>	<b>84</b>
<b>APÉNDICE 2. ARQUETIPOS SISTÉMICOS</b>	<b>87</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>91</b>

## RESUMEN

En la quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, P.Senge analiza como las empresas deben dejar de ser tradicionales y transformarse en organizaciones inteligentes a través del aprendizaje de una manera integral.

La totalidad de la organización, debe ocuparse para lograr una visión compartida, lo que llevará a la organización a constituirse como organización inteligente, pues ha adoptado el pensamiento sistémico como su cultura organizacional.

Las cinco disciplinas de la organización inteligente son:

Pensamiento sistémico, marco conceptual, y estructura central del libro mencionado. En el que la organización es un sistema, pues hay una influencia entre un departamento y otro, y en la totalidad, construyen la organización.

Dominio personal, disciplina consistente en definir nuestra visión personal, concentrando las energías, en la virtud paciencia y ver la realidad concreta y objetiva. Es decir, la organización evoluciona porque evoluciona cada uno de sus integrantes, pues han desarrollado la capacidad de aprender a aprender.

Modelos mentales, arraigados e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, no emergen el día de hoy, han estado siempre, y sólo permiten otear el panorama. Se entiende que los hechos están en nuestra mente afectando nuestro diario vivir, pero siempre permanece tu individualidad, o tu enfoque tradicional. La manera de actuar o pensar, ha sido siempre tu hábito.

Construcción de una visión compartida. Atenuar un compromiso verás, antes que el cumplimiento de la orden. Se expone aquí la libertad de plantear una visión futura, para la organización, no será la visión del líder exclusivamente, como en el sistema jerárquico vertical. Por último, aprendizaje en equipo, un equipo enseñado, generará resultados extraordinarios, y con mucho mayor rapidez.

Se plantea en la quinta disciplina, cómo es que las organizaciones de éxito del futuro, son aquellas aptas para el cambio, las que logran mejorar por sí mismas, adaptándose a sí mismas al mejoramiento.

Adoptar el pensamiento sistémico, dará como resultado el crecimiento organizacional, pues se ha caracterizado por trabajo en equipo, por la visión compartida, por la integración de la totalidad. Y mejor aún irrumpe en el crecimiento de la mejor empresa: u vida misma: la personal.

## **CAPITULO 1. “DADME UNA PALANCA Y MOVERÉ EL MUNDO”.**

Fragmentar el mundo, facilita las tareas complejas, pero perdemos nuestra interacción intrínseca de conexión con la vasta totalidad. Las ideas presentadas en este libro, están destinadas a destruir la ilusión de un mundo construido por fuerzas separadas y desconectadas. Cuando abandonamos esta ilusión, podemos construir organizaciones inteligentes, donde la aspiración colectiva queda en libertad, la gente común aprende a aprender en conjunto.

La empresa de mayor éxito será la llamada “organización inteligente”; la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores será la única ventaja competitiva.

Ya no es posible otear el panorama y mandar a los demás a seguir órdenes del gran estratega. Las organizaciones de éxito serán las que descubran como aprovechar con entusiasmo la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Las organizaciones inteligentes son posibles, porque todos somos aprendices, porque aprender forma parte de nuestra naturaleza. En alguna ocasión todos hemos formado parte de un equipo, en los deportes, en las artes, en los negocios, Lo que experimentamos en esa situación fue la organización inteligente, si bien, el equipo no era lo mejor en el principio, sino que aprendió a generar resultados extraordinarios.

La comunidad de los negocios, está aprendiendo a aprender, transformándose en una comunidad abierta al aprendizaje. Las empresas americanas siguen el ejemplo de las japonesas, estas de las coreanas y europeas; se producen mejoras en Italia, Australia y Singapur luego llegan a todo el mundo.

Además hay otro movimiento: La opulencia material, de la mayoría ha desplazado gradualmente el enfoque de trabajo, la gente ha pasado de una visión instrumental del trabajo como un medio, a una visión sagrada, donde la gente busca los beneficios intrínsecos del trabajo. El fermento en management continuará hasta que construyamos organizaciones que guarden mayor coherencia con aspiraciones humanas, que no se restrinjan al alimento, el refugio y la pertenencia a un grupo.

Para la empresa, el trabajo como institución social, tiene la oportunidad de subsanar injusticias de este mundo. Pero primero se deben subsanar las barreras que nos impiden guiarnos por nuestra visión y ser capaces de aprender.

La razón de mayor peso para construir una organización inteligente, es que solo comprendemos las aptitudes que la organización debe poseer. Lo que distinguirá a la organización inteligente, de las tradicionales autoritarias de control, será el dominio de ciertas disciplinas propias de la organización inteligente.

### **DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.**

Los ingenieros dicen que se ha inventado una idea cuando se demuestra que funciona en el laboratorio. La idea se transforma en innovación sólo cuando se puede producir sin contratiempos, a gran escala, y costos prácticos. Si la idea tiene suficiente importancia, se denomina “innovación básica”, crea una industria nueva o transforma una industria ya existente. Las organizaciones inteligentes se han inventado, pero no se han innovado.

En ingeniería cuando una idea pasa de invención a la innovación, diversas tecnologías la componen. Mientras estas tecnologías no se conjuntan, la idea, aunque sea posible en el laboratorio, no alcanza su nivel potencial en la práctica,

En la actualidad, las cinco nuevas tecnologías de componentes convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se han desarrollado por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás.

#### **Estas cinco disciplinas son:**

1. PENSAMIENTO SISTÉMICO
2. DOMINIO PERSONAL
3. MODELOS MENTALES
4. CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA
5. APRENDIZAJE EN EQUIPO

1. PENSAMIENTO SISTÉMICO.

Todos los acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados bajo un mismo patrón. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo.

Los negocios y otras empresas humanas son sistemas, ligados por tramas invisibles, en actos interrelacionados, que tardan años en exhibir completamente sus efectos mutuos. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas, para que los patrones totales resulten más claros, Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva.

## 2. DOMINIO PERSONAL

La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan; lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante. Es una piedra angular de la organización inteligente, es su cimiento espiritual. Las raíces de esta disciplina se nutren de tradiciones espirituales de Oriente y Occidente, así como de tradiciones seculares.

Cuando preguntamos a los adultos qué quieren en la vida, la mayoría habla primero de lo que quiere quitarse de encima: “ojalá se muriera mi suegra”. El dominio personal empieza por aclararse las cosas que le interesan sobre la vida, para poner nuestra vida al servicio de nuestras aspiraciones.

Las conexiones de aprendizaje personal y organizacional y la acción de compromiso recíproco, es el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender.

## 3. MODELOS MENTALES

No le importa lo que piensen los demás. Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados, Muchas percepciones acerca de modelos nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales.

El retirado Arie de Geus, ex coordinador de Planificación del grupo de Shell, declara que la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos compartidos acerca de las compañías, sus mercados y sus competidores, Razón por la cual pensamos que la planificación es aprendizaje, y la planificación empresarial es aprendizaje institucional.

Trabajar con modelos mentales, empieza a volverse un riguroso escrutinio. La gente puede manifestar sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

#### 4. VISIÓN COMPARTIDA

Liderazgo es la capacidad de compartir una imagen del futuro que se quiere crear. No es posible imaginar que una organización haya alcanzado grandeza, sin metas, valores y misiones compartidas en la organización, se han engrandecido, gracias a que lograron unir a la gente en torno de una unidad y una aspiración común.

Cuando la visión es genuina, la gente no sobresale, ni aprende porque se le ordene sino porque lo desea. Con frecuencia la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma de un líder, o de una crisis que acicatea a todos temporalmente. Al dominar la disciplina de la visión compartida, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por genuina que parezca.

#### 5. APRENDIZAJE EN EQUIPO

Para los griegos, diálogos significaba libre flujo de información a través del grupo, que le permitían alcanzar percepciones que no eran posibles en lo individual. Hoy se están redescubriendo los principios y la práctica del dialogo, y se procura integrarlos a un contexto contemporáneo, referido a discusión, percusión y concusión. Literalmente consiste en el peloteo de ideas de una competencia donde el ganador se queda con todo. El aprendizaje en equipo es vital, si los equipos no aprenden, la organización tampoco.

La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. “Nunca se llega” a ser excelente, siempre se están practicando las disciplinas del aprendizaje, y no



debemos atrevernos a decir, “Somos una organización inteligente” o “Soy una persona culta” pues siempre se deberá estar practicando para ser mejor.

Las cinco disciplinas del aprendizaje, se relacionan con nuestro modo de pensar, lo que queremos y con nuestra manera de aprender. En este sentido, es más una disciplina artística que una disciplina administrativa tradicional.

### **LA QUINTA DISCIPLINA**

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen en conjunto. Por eso el **PENSAMIENTO SISTEMICO ES LA QUINTA DISCIPLINA.** nos recuerda que el todo supera siempre la suma de sus partes. Sin pensamiento sistémico, la visión se encuentra en un terreno árido, que no satisface la primera condición de visión compartida.

El pensamiento sistémico, requiere de las disciplinas de la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo, el dominio personal para realizarse potencialmente. Una organización inteligente es la que descubre continuamente su realidad y cómo modificarla. Como dijo Arquímedes, **“DADME UNA PALANCA Y MOVERÉ EL MUNDO”.**

### **METANOIA. UN CAMBIO DE ENFOQUE.**

Las personas se sienten algo mayor que sí mismas cuando comparten la experiencia de formar parte de un gran equipo. La palabra *metanoia* se entiende como tránsito de un estado mental a cambio de enfoque, de los prefijos griegos, meta e noia, ir más allá de la mente. Pues es el aprendizaje más profundo. A través del aprendizaje nos capacitamos, nos recreamos, hacemos algo que antes no podíamos. Para la organización inteligente, no basta sobrevivir, se debe tener aprendizaje adaptativo y aprendizaje generativo, que aumente la capacidad creativa.

### **LLEVANDO LAS IDEAS A LA PRÁCTICA.**

La mayoría de los problemas que enfrenta la humanidad, se relacionan con la ineptitud para comprender y manejar los sistemas más complejos de nuestro mundo. El mundo de los negocios es el centro de innovación de una sociedad abierta. Me di cuenta en mi ardua

labor con empresarios, que el pensamiento sistémico no bastaba, se debían combinar con visión compartida y dominio personal. Todos los líderes que asistí pertenecían a organizaciones que aún no contaban con potencial no explotado para crear su futuro.

Este libro es para:

- a) Directivos.- para transformar la construcción de la organización.
- b) Padres.- Nos permite que nuestros hijos sean nuestros maestros y nosotros maestros de nuestros hijos
- c) Ciudadanos.- Ayudará a las sociedades y comunidades a aprender mejor.

## **CAPITULO 2. ¿SU ORGANIZACIÓN TIENE PROBLEMAS DE APRENDIZAJE?**

Son pocas las empresas que alcanzan longevidad, la longevidad mayor es de cuarenta y cinco años, casi la mitad de vida de un ser humano. En las compañías que fracasan, las pruebas de que están en un atolladero abundan; sin embargo los directivos no les prestaron atención,

Bajo las leyes de supervivencia del más apto, la muerte continua de las empresas sea saludable para la sociedad. ¿Pero qué sucede cuando la tasa de mortalidad de estas empresas es alto?, ¿Qué sucede si, a la luz, de lo que podría ser estas organizaciones, la excelencias, es sólo mediocridad?

No es accidental que la mayoría de las empresas aprendan mal, el modo en el que nos han enseñado a pensar e interactuar, es lo que crea problemas. Los problemas de aprendizaje son trágicos en las organizaciones donde pasan desapercibidos. Para derribarlos se debe identificar **las siete barreras del aprendizaje**.

1. Yo soy mi puesto
2. El enemigo externo
3. LA ilusión de hacerse cargo
4. La fijación en los hechos
5. LA parábola de la rana hervida

6. La ilusión de que se aprende con la experiencia
7. El miro del equipo administrativo.

**Yo soy mi puesto.** ¿Cómo podría hacer otra cosa? Yo soy tornero. Cuando se les pregunta a las personas liquidadas de alguna empresa, cómo se ganaban la vida, responden las tareas que realizaban todo los días, no el propósito de la empresa en la que estaban, veían sus responsabilidades limitadas al puesto que ocupaban. Cuando una persona sólo se concentra en su puesto, no siente mayor responsabilidad por los resultados que interactúen en todas las partes.

**El enemigo externo.** Todos estamos propensos a buscar un agente o una persona externa para culparla cuando las cosas salen mal. Marketing culpa a manufactura, manufactura a ingeniería, etc., El síndrome del enemigo externo es un subproducto de yo soy mi puesto. Como la persona perseguida por su propia sombra, no podemos deshacernos de ellos. Para muchas compañías el enemigo externo es los sindicatos, las regulaciones de gobierno, pero afuera o adentro, el enemigo externo forma parte del sistema.

**La ilusión de hacerse cargo.** Se debe enfrentar los problemas a tiempo, y no esperar a quien los resuelva, o estalle la crisis. La actitud proactiva, es un antídoto contra la actitud reactiva. Constantemente la actitud proactiva, es reactiva disfrazada, Si nos volvemos más agresivos, para luchar contra el enemigo externo, estamos reaccionando, no importa como lo llamamos. La proactividad es producto de nuestro propio pensar, de cómo nosotros mismos intensificamos el problema, de nuestro estado emocional.

**La fijación de los hechos.** Estamos condicionados a ver la vida como una serie de hechos, y que para cada hecho hay una causa obvia. La preocupación por los hechos domina las deliberaciones empresariales. Si algo ocurrió hace días, deja de ser noticia, Nuestra fijación de los hechos forma parte de nuestro programa evolutivo. Lo importante es la aptitud para ver al tigre por encima del hombro y reaccionar con rapidez. Lo importante hoy es que las amenazas de supervivencia de nuestra vida y organizaciones no vienen de hechos repentinos, sino de procesos lentos y graduales. El aprendizaje de la organización

no puede ser si el pensamiento de la gente, está dominado por hechos inmediatos. Así no podremos aprender a crear.

**La parábola de la rana hervida.** La mala adaptación, la frecuencia de estudios de fracasos empresariales ha originado esta parábola. Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, rápidamente intenta salir, pero si metemos a la rana a 21 grados y subimos gradualmente a 26, la rana se queda ahí, hasta parece estar bien, a medida que la temperatura aumenta, la rana está aturdida y ya no podrá salir se queda ahí y hierve, porque su organismo no está preparado para detectar cambios lentos y graduales. Para poder ver procesos lentos y graduales, debemos prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil.

**La ilusión de que se aprende con la experiencia.** La experiencia es aprendizaje, pero que ocurre cuando ya no visualizamos las consecuencias de nuestros actos, cuando nuestros actos tienen consecuencias trascendentales se vuelve imposible aprender de la experiencia directa. Existe un dilema, se aprende mejor con la experiencia, pero nunca experimentamos con las consecuencias de las decisiones más importantes. El autor Drapar Kauffman Jr. Especialista en pensamiento sistémico, señala que la mayoría de la gente, tiene memoria corta, y lo que antes era una cómoda división del trabajo ahora es una chimenea que impide el contacto entre las funciones. Los problemas más complejos que trascienden de límites funcionales, se convierten en un ejercicio peligroso.

**El mito del equipo administrativo.** El equipo administrativo es el grupo escogido de managers que representan las funciones de la organización, pero no se sabe si se puede confiar en ellos para superar los problemas de aprendizaje de la organización. Casi siempre estos equipos ceden bajo presión, pueden funcionar muy bien bajo problemas rutinarios, pero cuando enfrentan problemas complejos el espíritu de equipo sale sobrando. Generalmente las personas saben defender sus puntos de vista, pero no indagar las verdaderas causas del problema. Eso es lo que se conoce como *incompetencia calificada*, llenos de gente increíble apta para cerrarse al aprendizaje.

### **CAPÍTULO 3. ¿PRISIONEROS DEL SISTEMA, O PRISIONEROS DE NUESTRO PROPIO PENSAMIENTO?**

Los problemas de aprendizaje se pueden ver con un experimento de laboratorio. Un microcosmos del funcionamiento de la organización, en el que se vean las consecuencias de las decisiones.

Podemos aislar los problemas y sus causas con mayor claridad, dándonos cuenta que podemos aislar las causas del problema. Es decir, los problemas se originan por la interacción de los pensamientos, y las políticas de la organización.

El juego de la cerveza, un sistema de producción/distribución de cualquier marca. En este sistema la meta es administrar cada quien su puesto para maximizar las ganancias. La quinta disciplina narra esto como una historia, en la que los personajes principales son:

1. Un minorista
2. Un mayorista
3. Y el director de marketing,

No toma en cuenta el punto de vista del distribuidor.

1. El minorista. Imagínese minorista, su local, artículos de venta, pero la piedra angular de su negocio, es la cerveza, detrás de la tienda guarda su stock. Y siempre cuando llega el mayorista, después del proceso para su atención, le hace llegar el producto cuatro semanas después. Su mayorista, jamás tiene contacto con usted, sólo se ocupa de entregar su pedido.

La cerveza que más vende de la “cerveza de los enamorados” cuatro cajas por semana, pues sus clientes son generalmente jóvenes de 20 años. Y aunque la fábrica que los produce es pequeña y no hace una publicidad además de encontrarse a quinientos kilómetros de ahí. Entonces usted, ciegamente cada lunes suspira y dice – cerveza de los enamorados- cuatro cajas, para mantener siempre dieciséis en la bodega.

Para la semana dos, en octubre, las ventas se duplicaron, y usted únicamente piensa en pedir ahora ocho cajas para mantener su inventario. En la semana tres, usted vende nuevamente ocho cajas, sin explicarse a qué se debe, aunque lo intenta pensar, no tiene tiempo para saberlo. En el inventario sólo quedan cuatro, llega el camionero, y para

mantener el stock usted pide doce cajas. En la semana cuatro, usted platica con algunos jóvenes y se entera de un anuncio publicitario, en el que el grupo que hizo la grabación cierran el tema con la frase: “Tomo un sorbo de cerveza de los enamorados y corro hacia el sol”. Llega nuevamente el camión y usted tiene sólo una, por si las dudas, usted decide pedir dieciséis. Para la semana cinco se han vendido todo, dejando su inventario en cero. Para la semana seis, los clientes empiezan a buscar la exitosa cerveza que usted no tiene, sólo dos de ellos se muestran leales y deciden esperarle.

Lamentablemente para el próximo embarque sólo le llegan seis cajas, y llama usted a los clientes que habían esperado, lo demás se agota rápidamente; usted se cuestiona cuantas hubiera vendido si hubiera tenido su bodega hasta el tope. Pide nuevamente, pero sus pedidos grandes aún no han llegado.

Para la semana siete, el camión sólo le trae cinco cajas, sin duda las terminará antes de que llegue el pedido atrasado. Su reputación está en juego, incluso la venta de papas fritas baja; y termina preguntándose, que le pasa a ese mayorista, ¿no se da cuenta que allí tiene *un mercado maléfico*?

2. El mayorista. La región a la que usted sirve incluye una ciudad grande, varias satélites, suburbios y algunas zonas rurales. A diferencia del minorista que solicita cajas, usted pide gruesas (lo suficiente para llenar un camión).

En la semana ocho, usted está enojado como sus minoristas, desde la semana cuatro empezaron a subir abruptamente los pedidos al doble, triple y cuádruple. Y usted ha sido previsor, después de ver el anuncio en televisión, en la semana seis elevó sus pedidos a la fábrica a veinte gruesas por semana. Usted despacha lo que ha podido y en la semana ocho habla a la fábrica para ver el atrasado de su pedido. Lo único que han hecho sólo es aceleran la producción desde hace dos semanas únicamente. Para la semana nueve sus pedidos son ya de veinte gruesas que ha instalado una contestadora.

Para la semana diez, la cerveza que esperaba no ha llegado, ahora usted pide cuarenta gruesas de la cerveza.

En la semana once, sólo le han llegado doce gruesas y tiene más de cien pedidos por cubrir. Setenta y siete gruesas en espera y veintiocho gruesas por surtir en las tiendas. En la semana doce sufre igual que el minorista, ¿cuánto hubiera ganado si tuviera el stock necesario? ¿Por qué la fábrica le ha hecho esto? Para la semana trece empiezan a llegar sus pedidos, y en la semana catorce y quince apenas empieza a surtir. Usted siente alivio. Espera que sea así, pero para la semana dieciséis cuando se acerca al escritorio para ver sus pedidos, sólo ve, cero, cero, cero, aún le da tiempo de cancelar con la fábrica. En la semana diecisiete, las tiendas le piden cero y a usted la han llegado setenta cargas de la cerveza, no se vende nada, y la fábrica, le sigue enviando lo que pidió.

### **La fábrica de cerveza.**

Usted ha sido contratado hace cuatro meses en la fábrica que es célebre por su calidad, no por su comercialización, para manejar la distribución y comercialización. Lo ha hecho bien, en la semana seis, los pedidos se elevaron drásticamente. En el tercer mes recibió pedido por cuarenta gruesas, pero sólo entregó treinta. La fábrica no logró cumplir con los pedidos acumulados. Al fin en la semana dieciséis, logró cumplir los pedidos. Para la semana diecinueve no hay pedidos y usted tiene cien gruesas en su inventario.

Lo mismo para las semanas 20, 21, 22 y 23. Articula usted, los distribuidores nos reventaron, cómo esos jóvenes no pudieron ser leales, comprar cientos en un mes, y al mes siguiente nada.

Ahora se encuentra elaborando una estrategia de marketing cuando va de camino a su casa, sólo que se le ocurre pasar a ver al minorista, sale al bar a tomar un café con él y después de contarse cada quien su historia, resumen cada uno, que el otro tiene la culpa de lo que la ha pasado a usted, (al minorista y al mayorista). Ahora redacta su hoja de renuncia, pero pretende presentar alguna demostración de que usted ha sido la víctima y no el victimario.

### **Redefiniendo el margen de influencia: Cómo mejorar nuestro desempeño en el juego de la cerveza.**

Redefinir siguiendo la estrategia de “la no estrategia”, es decir cuando necesita cuatro cajas o gruesas, pedir las. En la semana 11, el minorista, mayorista y fábrica, llegan a cierta estabilidad. El minorista y mayorista no alcanzan satisfacer los pedidos, porque la “no estrategia”, le impide hacer pedidos excesivos para compensar las acumulaciones.

Sólo los productores-distribuidores atienden dicha estrategia, el costo de la no estrategia es del 75%. Pero requiere de un gran cambio de modelo mental. La mayoría de los jugadores, entienden que su función, es administrar suposición, de manera aislada. Lo que se requiere ver es cómo su posición interactúa con el sistema general.

Los jugadores forman parte de un sistema, más amplio, si se efectúa una gran cantidad de pedidos, se puede arrasar con el inventario del proveedor, creando un círculo vicioso, que aumente los problemas de todo el sistema.

Hay dos reglas:

“Tome dos aspirinas y espere”, y la otra, “no sea presa del pánico”, es decir, tendrá que aprender a esperar a que le llegue el pedido, y a no aterrorizarse si este no llega.

Nota: Los problemas del aprendizaje y nuestro modo de pensar. Los problemas de aprendizaje descritos en el capítulo dos, se encuentran presentes en esta situación.

La perspectiva sistémica, descifra que hay niveles de explicación de una situación compleja,

- Estructura sistémica,(generativa)
- Patrones de conducta (reflexiva) y
- Hechos (reactiva).

Se resume así; los sistemas de producción-distribución, son inherentemente propensos a ciclos de inestabilidad, que se agrava cuando nos alejamos de los minoristas. Ahora, ¿qué es lo que causa los patrones de conducta?

- a) Los pedidos en inventarios generan inestabilidad y amplificación
- b) Las demoras, y el círculo vicioso conduce a nuevos pedidos.



A medida que los jugadores comprenden, las estructuras causantes de su conducta, pueden modificarla, adoptar políticas de pedidos que funcionen dentro de un sistema más amplio. Se descubre así una sabiduría atemporal, “Hemos descubierto que el enemigo somos nosotros”.

## **CAPÍTULO 4. LAS LEYES DE LA QUINTA DISCIPLINA.**

1. Los problemas de hoy se derivan de las soluciones de ayer.
2. Cuanto más se presiona, más se presiona el sistema
3. La conducta mejora antes de empeorar
4. EL camino fácil lleva al mismo lugar
5. La cura puede ser la peor enfermedad
6. Lo más rápido es lo más lento
7. La causa y el efecto no está próximos en el tiempo
8. Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes pero las zonas de apalancamiento no son obvias.
9. Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictoria.
10. Dividir un elefante por la mitad, no genera dos elefantes pequeños.
11. No hay culpa.

1. Los problemas de hoy se derivan de las soluciones de ayer.

Un mercader de alfombras, vio que había un chipote en la más bonita, por lo que la estiró hasta deshacerlo, al poco rato vio el chipote en otro lugar, lo estiró y estiró hasta maltratar la alfombra, luego levantó una esquina y se dio cuenta que había una víbora abajo.

En ocasiones nos sorprendemos de nuestras propias situaciones, ¿por qué vendimos mucho el mes pasado y ahora no?, luego nos damos cuenta de haber manejado una promoción de descuento, que este mes ya no.

## 2. Cuanto más se presiona, más se presiona el sistema

El caballo bóxer trabajaba muy duro en la granja, pero cuanto más trabajaba, más trabajo había, no se había dado cuenta de que los cerdos que manejaban la granja, los estaban manipulando a su propio provecho; La diligencia de Boxer, impedía que los demás vieran esto; a lo que el pensamiento sistémico llama: “realimentación compensadora”. Hay retroalimentación compensadora cuando las intervenciones bien intencionadas provocan respuestas del sistema y compensan frutos de la intervención.

En los años sesentas, en Estados Unidos, hubo programas masivos de viviendas, en zonas decrepitas, pero estas zonas para los años setentas, estaba en peores condiciones a pesar del programa. La razón fue que la gente de bajos ingresos emigró a zonas de mejor asistencia.

Otro ejemplo es, los esfuerzos que las potencias extranjeras hacen por eliminar guerrilleros, dándoles legitimidad a su causa, pero con ello los fortalecen y crean más resistencia por parte de ellos.

Una empresa invierte mucho en publicidad para recuperar clientes, pero se da cuenta que gasta demasiado, y los clientes de todas maneras los pierde, por no cuidar inspección, servicio.

Ejercer presión mediante una intervención finalmente es agotador. Cuando nuestros esfuerzos iniciales no producen mejoras duraderas, presionamos, contribuyendo nosotros mismos a la creación de obstáculos.

## 3. La conducta mejora antes de empeorar.

Viene de la retroalimentación compensadora, pero implica una demora, un paréntesis entre el beneficio a corto plazo y el beneficio a largo plazo.

En los sistemas humanos complejos siempre hay maneras de lograr que las cosas luzcan bien a corto plazo. La demora, es las piezas de dominó cayendo en círculo una tras otra, a veces parece haberse solucionado el problema cuando el panorama va bien, pero sólo has curado los síntomas, después la situación empeora.

4. El camino fácil lleva al mismo lugar.

A un borracho se le caen las llaves frente a su puerta, pero las busca hasta cerca del faro, porque ahí hay luz. Generalmente aplicamos soluciones cómodas, aunque la solución está en el faro, no la buscamos ahí, no hay luz, no podemos verla. Para el pensamiento sistémico, este es el síndrome de “aquí está el martillo más grande”.

5. La cura es peor que la enfermedad.

La consecuencia más incidente de la aplicación de soluciones a sistémicas, es que esas soluciones se necesitan con más frecuencia. El fenómeno de las soluciones a corto plazo, aumenta las necesidades a largo plazo, a esto se le llama: “Desplazamiento de la carga”. Todos ayudan momentáneamente, pero después se deja al ayudado más débil. Las organizaciones donde se desplaza la carga, debe fortalecer al sistema, una vez que lo hace aprende a manejar a la gente, siendo esta un problema que requiere de tiempo.

6. Lo más rápido es lo más lento.

La tasa de crecimiento óptima es inferior a la de crecimiento más rápido posible. Cuando los directivos comprenden que los principios sistémicos han frustrado muchas de sus intervenciones, sienten desaliento, pues estos principios se transforman en excusas, para no hacer nada y saber poco es un peligro inminente. Se compara con la tortuga, que aunque es más lenta, es la que gana la carrera.

7. La causa y el efecto no están próximos en el espacio.

Efectos, son los síntomas obvios que indican la existencia de problemas, la causa, es la que subyace, generando el problema, pero una vez identificada permite modificaciones que pueden ser duraderas, y son un problema, porque no existen al mismo tiempo, estos ocurren en distintos instantes y espacios.

8. Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes.

Para algunos el pensamiento sistémico, es la “nueva creencia del desconsuelo”, pues demuestra que la solución obvia no funciona. Pero igual enseña que los cambios pequeños bien focalizados, producen mejoras significativas y duraderas, si son realizados adecuadamente. Si el cambio se aplica en el punto de apalancamiento, el cambio mínimo será significativo. Lamentablemente las zonas de mayor apalancamiento, no son evidentes.

Menciona “el apéndice de orientación” es decir, el timón del timón de la nave, que es más pequeño que el timón pero tiene la función de facilitar su manejo. El timón del timón, es el punto de apalancamiento óptimo.

9. Se puede alcanzar dos metas contradictorias.

Analizar que la alta calidad, y los bajos costos pueden ir de la mano. Aumentar la lealtad de la clientela, y reducir los costos de publicidad, y muchos dilemas más, aunque en alguna ocasión si se deberá escoger entre uno y otro.

10. Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños.

Las organizaciones poseen integridad, son sistemas vivientes, para la organización es vital, ver la totalidad del sistema. Situación que ejemplifica con la historia de los tres ciegos que encuentran un elefante y cada uno lo describen así:

- Es una cosa grande, áspera, ancha y extensa como una alfombra
- Le tomó la trompa y dice, es un tubo recto y hueco; y
- toma una para delantera y dice, es fuerte y firme como una columna.

Cada integrante de una empresa entiende los problemas de la organización, pero no comprende la interacción que hay entre departamentos. Desde la perspectiva de cada ciego, no logran conocer al elefante. Generalmente hay fricciones entre marketing, manufacturación e Investigación. Por eso en ocasiones la gente pretende dividir a la empresa en dos, pero esto no es otra cosa que una idea desquiciada.

#### 11. No hay culpa.

El pensamiento sistémico demuestra que no hay nada externo, las circunstancias y nosotros, somos un mismo sistema.

### CAPÍTULO 5. UN CAMBIO DE ENFOQUE.

Una disciplina que permite ver el todo, es el pensamiento sistémico. Es un referente para observar interrelaciones no cosas en lo individual, es para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas. Se describe también como el conjunto de principios generales, de las ciencias, la ingeniería y la administración de empresas; es el conjunto de herramientas y técnicas que dan origen a dos especificaciones: 1) retroalimentación cibernética y, 2) teoría del servomecanismo. Se puede decir también que el pensamiento sistémico es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular; es el antídoto para el sentimiento de la complejidad, es una disciplina para ver las estructuras que subyacen en las situaciones complejas y para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento. El pensamiento sistémico, ofrece un lenguaje que estructura el pensamiento.

***Es el pensamiento sistémico es la quinta disciplina***, porque en ella se sostienen este libro como se sostiene una vivienda a su roca angular. Todas las disciplinas, guardan un enfoque ver el todo, en lugar de las partes. Los seres humanos, deberemos participar de la realidad, modelándola, pues el presente, crea el futuro, y el pensamiento sistémico, constituye la piedra angular de la organización inteligente. Los pronósticos, análisis son por su alto grado de sofisticación herramientas que normalmente fracasan en el intento de mejoras rápidas en los procesos administrativos de una empresa. Estas herramientas han sido diseñadas para manejar la complejidad, la de los detalles y la complejidad dinámica.

Se presentan en algunas situaciones, la causa y el efecto, donde los efectos dejan de ser obvios, no se observan a través del tiempo. En realidad este tipo de herramientas analíticas, no están diseñados para manejar una realidad dinámica, como las leyes del universo lo marcan, a toda acción, corresponde una reacción, pero para que la reacción se observe, deberá transcurrir el tiempo. Y estas herramientas no se adaptan a la complejidad dinámica. (En realidad vislumbran).

Una complejidad dinámica es, cuando la misma acción tiene efectos gráficamente distintos a corto y a largo plazo hay complejidad dinámica, cuando una acción tiene un conjunto de consecuencias locales y otro conjunto de consecuencias distintas en otra parte del sistema hay complejidad dinámica, cuando las intervenciones obvias producen consecuencias no obvias hay complejidad dinámica.

La antítesis del pensamiento sistémico, es dar una solución compleja para un problema complejo; hallar el punto de apalancamiento, significa comprender la realidad dinámica de los detalles. La simulación de muchas variables y detalles, impiden ver la relación entre los patrones. Es la antítesis del pensamiento sistémico, porque pensamiento sistémico, es combatir la complejidad.

Cambiar el enfoque, es la esencia de la quinta disciplina:

- Ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa-efecto; y
- Ver procesos de cambio en vez de instantáneas.

“Feedback” da origen a la comprensión del pensamiento sistémico, pero el feedback, no es recoger opiniones acerca de nuestras acciones. Puede ser positivo o negativo según el tipo de comentario que sea.

**Círculos de causalidad.**

Si queremos ver interrelaciones sistémicas, necesitamos un lenguaje de interrelaciones, un lenguaje constituido por círculos... Ese lenguaje es importante para enfrentar problemas dinámicos complejos y opciones estratégicas. Porque la realidad está constituida por círculos pero vemos líneas rectas. Nos cerramos a nuestros propios paradigmas. La razón de fragmentación de este pensamiento sistémico es originada por el lenguaje, pues es el lenguaje, quien modela la percepción.

Se entiende que los axiomas o elementos para comprender el pensamiento sistémico son:

- 1- Cómo leer un diagrama sistémico,
- 2- Cómo leer un diagrama de círculo reforzado,
- 3- Cómo leer un diagrama de círculo compensador
- 4- Cómo leer un diagrama de demora.

### **1. Cómo leer un diagrama sistémico**

La clave para ver la realidad sistemáticamente consiste en ver círculos en vez de líneas rectas. Este es el primer paso para romper con el marco mental reactivo que se genera inevitablemente con el pensamiento lineal. Cada círculo cuenta una historia. Al seguir los flujos de influencia vemos patrones que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones. Se puede trazar flechas de influencias sobre situaciones. El círculo de realimentación es ver la historia principal que cuenta el diagrama y cómo se puede percibir el patrón de conducta.

La causalidad de nuestra lengua siempre es sospechosa, las visiones son generalmente lineales. O en el mejor de los casos, la percepción es parcial y describe procesos recíprocos no los totales o enteros. Una actitud más, es el antropocentrismo, es decir, se considera a sí mismo el centro de toda actividad. El pensamiento sistémico no está separado de la realidad humana, y permite ejercer influencia sobre ella. Es el cambio de enfoque tan apasionadamente definido por los ecologistas cuando piden que nos veamos como parte de la naturaleza, no como separados de ella. Es el cambio de enfoque reconocido por

muchos de los grandes sistemas filosóficos del mundo. Por ejemplo, esta sentencia del Bhagavad Gita.

Todos los actos son forzados únicamente por las calidades de la naturaleza. El yo engañado por el egoísmo piensa: “Yo soy el que lo realiza”. Además, el concepto de realimentación complica el problema ético de la responsabilidad. Es la retroalimentación quien ilumina las limitaciones de nuestro lenguaje.

### **Refuerzo y equilibrio de la realimentación y las demoras: los ladrillos del pensamiento sistémico.**

Son dos tipos de procesos de realimentación:

- 1) De refuerzo y
- 2) De equilibrio.

Los procesos de realimentación son los motores del crecimiento, cuando estamos en una situación donde las cosas crecen, pero la realimentación reforzadora también puede generar la decadencia.

Si la conducta está orientada a las metas, la retroalimentación es compensadora, si la meta no se mueve se convierte en un objetivo explícito, como cuando una firma procura participación en el mercado, o bien, originan un hábito perjudicial apegado a la voluntad del individuo.

Muchos procesos de realimentación pueden contener demoras, interrupciones en el flujo de influencia que hacen que las consecuencias de los actos emerjan gradualmente.

### **Realimentación reforzadora: Cómo crecen los cambios pequeños.**



Si estamos en un sistema de realimentación reforzadora, quizá no veamos cómo los actos pequeños pueden redundar en consecuencias grandes para peor o para mejor. Ver el sistema a menudo nos permite influir en su funcionamiento.

Muchos gerentes no llegan a apreciar en qué medida sus expectativas influyen sobre el desempeño de los subordinados. Si veo que un individuo tiene mucho potencial, le dedico atención especial para desarrollar dicho potencial. Cuando evoluciona, entiendo que mi evaluación original era correcta y lo ayudo aún más. Según Robert Merton fue el primero en identificar este fenómeno como profecía auto cumplida También se le conoce como el efecto Pigmalión.

Un cambio pequeño se alimenta de sí mismo en los procesos reforzadores como el efecto Pigmalión. Todo movimiento es amplificado, produciendo más movimiento en la misma dirección. Algunos procesos reforzadores o amplificadores son círculo vicioso donde las cosas empiezan mal y terminan peor. Hay también círculos virtuosos, ciclos que se refuerzan en direcciones deseadas.

### **Como leer un diagrama de círculo reforzador.**

Este diagrama muestra un proceso de realimentación reforzada donde los actos forman una bola de nieve. Se puede seguir el proceso recorriendo el círculo. Proceso de refuerzo de ventas causado por clientes que hablan entre sí acerca de un producto.

La conducta que deriva de un rizo reforzador es crecimiento acelerado o deterioro acelerado. Hay rizos positivos y negativos se aceleran con tanta rapidez que a menudo toman a la gente por sorpresa.

El crecimiento o el deterioro acelerado rara vez continúan sin freno en la naturaleza, porque los procesos reforzadores rara vez son aislados. Si se alcanza un límite que puede desacelerar, detener, desviar o incluso invertir el crecimiento.

Estos límites constituyen una forma de realimentación compensadora, la cual, después de los procesos reforzadores, es el segundo elemento básico del pensamiento sistémico.

### **Procesos compensadores: estabilidad y resistencia.**

Si un sistema que busca la estabilidad es un sistema compensador, si nos agrada la meta del sistema seremos felices. En un sistema compensador la autocorrección procura mantener una meta u objetivo.

Hay procesos de realimentación compensadora en todas partes. Subyacen a toda conducta orientada hacia una meta. La planificación crea procesos compensadores de largo plazo. Un plan de recursos humanos establece objetivos de crecimiento de largo plazo en la cantidad y las aptitudes de los empleados, de acuerdo con las necesidades previstas.

Los organismos complejos del cuerpo humano contienen miles de procesos de realimentación compensadora que mantiene la temperatura y el equilibrio, curan nuestras heridas, ajustan nuestra visión ocular según la cantidad de luz y nos alertan ante las amenazas. Los procesos compensadores son dificultosos en administración porque las metas a menudo son implícitas, y nadie reconoce que el proceso compensador existe.

### **Como leer un diagrama de círculo compensador.**

Este diagrama muestra un proceso de realimentación compensadora.

Para recorrer el proceso es más fácil comenzar en la brecha, la discrepancia entre lo deseado y lo existente.

En el gráfico del libro de la pag. 116, el gráfico muestra que un proceso compensador siempre opera para reducir una brecha entre lo deseado y lo existente. Los rizos

compensadores son más difíciles de ver que los rizados reforzadores porque a menudo parece que no está pasando nada.

**Demoras: la clave es finalmente.**

Las demoras entre los actos y sus consecuencias están por doquier en los sistemas humanos. Al parecer los sistemas poseen una mente propia. Esto es muy evidente en las demoras, las pausas entre nuestros actos y su consecuencia. Las demoras pueden inducirnos a grandes equivocaciones o tener un efecto positivo, sólo si las reconocemos y trabajamos con ellas. Cuando el efecto de una variable sobre otra lleva tiempo provoca demoras, las cuales constituyen el tercer ladrillo básico del lenguaje sistémico. Casi todos los procesos de realimentación contienen alguna forma de demora. Casi siempre las demoras no se identifican o no se comprenden. Esto puede derivar en excesos, en decisiones que van más lejos de lo necesario para alcanzar un resultado planeado. Las demoras no reconocidas también pueden conducir a la inestabilidad y el colapso, especialmente cuando son prolongadas.

**Proceso compensador con demora: Una ducha lenta.** Cómo leer una demora.

Hay una demora significativa entre el momento en que abrimos el grifo y el momento en que vemos un cambio en el flujo de agua. Esas dos líneas transversales representan la demora.

Las lecciones de los rizados compensadores con demora son;

1. la acción agresiva a menudo genera lo contrario de lo que se busca, genera inestabilidad y oscilación, en vez de llevarnos con mayor rapidez hacia nuestra meta. Las demoras también son problemáticas en los rizados reforzadores.
2. La perspectiva sistémica enfatiza el largo plazo. Por eso las demoras y los rizados de realimentación son tan importantes. En el corto plazo, a menudo podemos ignorarlos porque no tienen relevancia. Sólo regresan para acecharnos en el largo plazo.

3. La realimentación reforzadora, la realimentación compensadora y las demoras son muy simples. Constituyen los ladrillos de los arquetipos sistémicos, estructuras más complejas que se repiten una y otra vez en nuestra vida personal y laboral.

## **CAPÍTULO 6. CONFIGURACIONES NATURALES: PATRONES QUE CONTROLAN ACONTECIMIENTOS.**

Al aprender a ver las estructuras en las cuales operamos, activamos un proceso de liberación respecto de fuerzas invisibles y adquirimos capacidad para trabajar ellas y modificarlas.

Uno de los conceptos más importantes y decisivos en el joven campo del pensamiento es la idea de que ciertos patrones estructurales son periódicos. Estos arquetipos sistémicos o estructuras genéricas constituyen la clave para aprender a ver estructuras en nuestra vida personal y laboral. Los arquetipos sistémicos cuyo número es relativamente pequeño, sugieren que no todos los problemas administrativos son únicos.

Si comparáramos con una oración simple, el pensamiento sistémico, equivale a los sustantivos y verbos de narraciones sencillas. Los arquetipos sistémicos revelan que una elegante simplicidad subyace a la complejidad de los problemas administrativos.

Los arquetipos son sutiles, cuando surgen en una familia, un ecosistema, un artículo periodístico o una empresa, se dificulta verlos, pero no sentirlos.

El dominio de los arquetipos sistémicos pone a una organización en la senda de llevar a la práctica la perspectiva sistémica. Reacondicionar las percepciones de las estructuras del juego, y ver el punto de apalancamiento de la estructura, es el propósito de los arquetipos sistémicos. Son dos los arquetipos:

### **Arquetipo 1. Límites del crecimiento. Y Arquetipo 2. Desplazamiento de la carga.**

**Arquetipo 1. Límites del crecimiento.** Un proceso reforzador (amplificador) se pone en marcha para producir un resultado deseado. Crea una espiral de éxito pero también

genera efectos secundarios inadvertidos (manifestados en un proceso compensador) que eventualmente atenta contra el éxito.

*Principio administrativo.* No se debe precipitar el crecimiento; elimine los factores que limitan el crecimiento.

*Dónde se encuentra.* Comprender todas las situaciones donde el crecimiento se topa sus propios límites. Repetidos esfuerzos bien intencionados para el perfeccionamiento se topan con los límites del crecimiento

*Estructura.* En los casos de límites del crecimiento, hay un proceso reforzador (amplificador) de crecimiento perfeccionamiento que opera por sí mismo durante un tiempo. Luego se topa con un proceso compensador (estabilizador), que opera para limitar el crecimiento. Cuando es ocurre, la tasa de perfeccionamiento disminuye e incluso se detiene.

*Comprensión y uso de la estructura.* Las estructuras del límite del crecimiento operan en muchos niveles de las organizaciones. Iniciemos por el círculo reforzador de crecimiento, para leer un diagrama límites del crecimiento. Ese círculo brinda la estructura con su ímpetu inicial. Recorramos el círculo: recordemos que el crecimiento de productos nuevos puede generar ingresos que a la vez se pueden invertir para generar más productos nuevos. Ejemplifica también esto, los de límites de crecimiento se presentan cuando una organización profesional, como una empresa de consultoría, que crece apresuradamente cuando es pequeña, brindando importantes oportunidades de promoción.

*Patrón de conducta.* El límite se vuelve cada vez más poderoso, en cada una de estas estructuras, después del crecimiento inicial, este enigmáticamente se detiene. Es decir puede decrecer tanto que la espiral reforzadora se invierte y empieza a funcionar en sentido contrario. Estos límites del crecimiento con frecuencia inhiben cambios organizacionales que al principio ganan terreno y luego pierden fuerza.

Conducen a una comunicación más abierta los círculos de calidad y a una resolución compartida de los problemas, lo cual genera entusiasmo para promover más esas actividades. Cuando más éxito tiene los círculos de calidad más amenazadores se vuelven

para la distribución tradicional del poder político dentro de la empresa, los dirigentes sindicales comienzan a erosionar la actividad de los círculos de calidad sacando partido de las aprensiones de los trabajadores acerca de las manipulaciones ambiguas de los gerentes.

### **Cómo aplicar la palanca.**

Una respuesta comprensible es que la mayoría de la gente reacciona ante las situaciones limitantes de crecimiento presionando más. En las primeras etapas, cuando vemos las mejoras, deseamos hacer más de lo mismo por la obtención de resultados. Cuando la tasa de mejoramiento mengua, intentamos una compensar con mayores esfuerzos. Desgraciadamente, mientras más se mueven las palancas tradicionales, más resistencia se opone al proceso compensador, y más insignificantes se vuelven nuestros esfuerzos. A esto se debe tal vez, el gran auge de los círculos de calidad, pues contribuyeron al cambio más significativo entre las relaciones directivos-empleados. También nos brinda otro conocimiento, siempre habrá más procesos limitativos. Cuando se elimina o debilita una causa de limitación, el crecimiento vuelve hasta que aparece otra y así sucesivamente.

### **Como crear nuestra propia historia de límites del crecimiento**

Realizar nuestro propio diagrama es el mejor modo de comprender un arquetipo, mientras más trabajemos con los arquetipos, mayor capacidad tendremos para reconocerlos y hallar un punto de apalancamiento. Aunque es ineludible identificar el proceso reforzador: lo que se quiere mejorar. El paso siguiente, consiste en identificar el factor limitativo y el proceso compensador que éste crea. ¿Cuál es la acción decreciente o la fuerza de resistencia que comienza a operar para impedir que esa condición mejor continuamente?

Examine el punto de apalancamiento. No se trata de presionar más, pues aumentaría la resistencia. Lo más probable es que se requiera el debilitamiento o la eliminación de la

condición limitativa. Para obtener los mejores resultados, verifique su historia de límites del crecimiento en la vida real.

### **Arquetipo 2: Desplazamiento de la carga.**

Un problema inferior genera problemas que reclaman atención. Pero el problema inferior es difícil de abordar, porque es difícil o costoso oponerse. Así que la gente desplaza la carga del problema a otras soluciones, arreglos bien intencionados y fáciles que parecen muy eficaces. Lamentablemente las soluciones fáciles sólo esconden los síntomas y dejan intacto el problema subyacente haciéndolo empeorar, inadvertidamente, porque los síntomas desaparecen, y el sistema pierde toda capacidad para resolver el problema subyacente.

*Principio administrativo.* Las soluciones de los síntomas y no de las causas fundamentales del problema, brindan beneficios de corto plazo. Fortuitamente el problema resurge y crece la presión por una respuesta ante el síntoma. Entretanto, la capacidad para dar soluciones fundamentales se puede atrofiar. No solucione los síntomas, solucione el problema.

*Dónde se encuentra.* Las estructuras personales y laborales, entran en juego cuando hay obvios síntomas de problemas que exigen atención, y soluciones rápidas que eliminan los síntomas, al menos por un tiempo, en el corto plazo. La estructura de desplazamiento de la carga acecha detrás de muchas soluciones que parecen dar buenos resultados pero nos dejan con la turbadora sensación de que el problema no está eliminado.

*Estructura.* La estructura de desplazamiento de la carga está compuesta por dos procesos:

a) *Estabilizadores,* Resuelve pronto el síntoma problemático pero sólo temporariamente. El círculo inferior tiene una demora. Representa una respuesta más fundamental ante el problema, una cuyos efectos tardan más en evidenciarse. Sin embargo, la solución fundamental funciona con mayor eficacia; quizá sea el único modo duradero de tratar el problema.

b) *Amplificador,* A menudo aunque no siempre, en estas estructuras hay también un proceso reforzador creado por efectos laterales de la solución del síntoma. Cuando esto

ocurre, los efectos laterales dificultan aún más la implementación de la solución fundamental.

Ambas estructuras tratan de ajustar o corregir el mismo síntoma problemático. El círculo superior representa la intervención contra el síntoma, la solución rápida.

*Comprensión y uso de la estructura.* Esta estructura explica una amplia escala de conductas donde las soluciones bien intencionadas empeoran las cosas en el largo plazo. La solución de los síntomas es tentadora: se logran mejoras aparentes. Pero el apalancamiento del síntoma también reduce la necesidad percibida de hallar soluciones más fundamentales. Entretanto, el problema inferior, en realidad permanece intacto y se empeora, pues los efectos laterales de la solución sintomática dificultan aún más la aplicación de la solución fundamental.

A menudo subyacen a cambios involuntarios en el rumbo estratégico y en la erosión de la posición competitiva. Un caso frecuente, es el de erosión de las metas. Cuando hay una brecha entre nuestras metas y nuestra estación actual, hay dos conjuntos de presiones: mejorar la situación y reducir nuestras metas.

Las sociedades sufren el acoso permanente de la erosión de las metas. Existe un Patrón de conducta en el que toda solución de los síntomas funciona hasta cierto punto. Esta estructura es traicionera porque alienta un sutil ciclo reforzador, aumentando la dependencia respecto de la solución sintomática.

Por lo general, todas las formas de adicción tienen una estructura subyacente de desplazamiento de la carga. Todas involucran soluciones sintomatologías, y la aptitud para concentrarse en soluciones fundamentales y una creciente dependencia respecto de las soluciones sintomáticas.



*Cómo aplicar la palanca.* Para fortalecer la respuesta fundamental, una estructura se requiere de tiempo debilitando la respuesta sintomática. El temple de las organizaciones a menudo se revela en su capacidad o incapacidad para enfrentar estas estructuras. El fortalecimiento de respuestas requiere de largo plazo y una visión compartida, voluntad para decir la verdad.

Aunque parezca contradictorio, las soluciones sintomáticas en ocasiones son necesarias. Si se emplean como solución fundamentales, la búsqueda de soluciones fundamentales termina y la estructura se reafirma.

### **Como crear nuestra propia historia de desplazamiento de la carga**

La presencia de una estructura de este tipo ofrece tres síntomas:

1. Un problema que en ocasiones parece mejorar por un tiempo, pero empeora en el largo plazo.
2. La salud del sistema igual empeora gradualmente, y
3. Hay una creciente sensación de impotencia. Las personas se sienten eufóricas al principio pero al final se sienten como víctimas.

Una vez que usted tenga en mente esa situación, trate de identificar los elementos de los rizos reforzadores y compensadores. Ante todo, busquemos situaciones de dependencia donde se tiene la impresión de que los problemas nunca se eliminan del todo. Identifique el síntoma del problema, será la rueda destemplada que requiere atención. Luego identifique una solución fundamental, un curso de acción que puede conducir a una mejora duradera. Finalmente identifique una o varias soluciones sintomáticas que pueda aliviar los síntomas por un tiempo.

Son relativos los términos solución y síntomas de la solución, lo importante es reconocer los modos en que se puede abordar un problema desde el más fundamental hasta el más superficial.

## CAPÍTULO 7. EL PRINCIPIO DE LA PALANCA.

La clave del pensamiento sistémico es la palanca, hallar el punto donde las acciones modifiquen la estructura para hacerla perdurable.

La palanca sigue el principio de la economía del ambiente, busca un lugar donde los mejores resultados que provienen de esfuerzos en gran escala sino de actos pequeños y bien focalizados. El pensamiento sistémico resulta perjudicial porque induce a efectuar cambios de bajo apalancamiento; nos concentramos en los síntomas, pero esos esfuerzos mejoran la situación en el corto plazo, y la empeoran en el largo plazo.

El apalancamiento de los sistemas reales no es obvio para la mayoría de los actores del sistema. Ven las estructuras subyacentes a los actos. El propósito de los arquetipos sistémicos, tales como el de los límites del crecimiento y el desplazamiento de la carga, es ayudar a visualizar las estructuras y así acertar en el punto de apalancamiento, especialmente entre las presiones y conectarlas de las situaciones empresariales reales.

### **Cuando creamos nuestras propias “limitaciones de mercado”.**

De cada diez compañías que empiezan, la mitad desaparece a los primeros cinco años, solo cuatro sobreviven en el año décimo, y sólo tres llegan a los quince años. Cuando una compañía fracasa, la gente siempre señala hechos específicos para explicar las “causa”: problemas con el producto, managers ineptos, pérdida de personal clave, competencia inesperadamente agresiva, reversos empresariales. Pero no se reconocen las causas sistémicas más profundas del crecimiento no sostenido. Con la ayuda de los arquetipos sistémicos, estas causas a menudo se pueden comprender y en muchos casos se pueden formular políticas de éxito. Un crecimiento rápido al principio que se amplificaba cada vez más. Pero que luego pierde celeridad y eventualmente se detienen, dicho patrón es el síntoma clásico del límite de crecimiento.

Hay muchos procesos reforzadores (amplificadores) que pueden producir un rápido crecimiento de ventas. La inversión en productos, la inversión en publicidad, buenos

comentarios de la clientela, todo ello puede reforzar el éxito del pasado para lograr éxitos en el futuro.

La otra parte de cualquier estructura de límites de crecimiento es un proceso compensador (estabilizador). Las ventas solo se detienen cuando el mercado está saturado, cuando crece la competencia o cuando los clientes se decepcionan. Un factor que defrauda a los clientes son las largas demoras en la entrega. A medida que los pedidos demorados aumentan en relación con la capacidad productiva, los tiempos de entrega aumentan. Se genera una reputación por mal servicio de entrega, y eventualmente esto dificulta la tarea a los vendedores.

En una estructura de límite del crecimiento, lo peor que se puede hacer es presionar sobre el proceso reforzador. El punto del apalancamiento está en el proceso compensador.

Las simulaciones realizadas y basadas en la estructura que mezcla los límites del crecimiento con el desplazamiento de la carga, permiten la erosión del tiempo de entrega.

Una intuición de muchos managers es que: es vital atenerse a pautas críticas de desempeño contra viento y marea, hacer lo que sea necesario para satisfacer esas pautas. Las pautas relevantes son aquellas que tienen relevancia para el cliente. Habitualmente incluyen la calidad del producto (diseño y manufactura), el servicio de entrega, la confiabilidad y calidad del servicio posventa y la amabilidad del personal que presta ese servicio. Las pautas deterioradas y la expansión lenta de la capacidad erosionan el crecimiento de toda una empresa. La estructura completa surge de la integración del límite del crecimiento con el desplazamiento de la carga.

Como se muestra aquí, ambas estructuras se superponen, compartiendo un proceso compensador donde los clientes insatisfechos reducen los pedidos a causa de las demoras en la entrega. El mismo círculo compensador que impide prestar atención a la capacidad

añadida (desplazamiento de la carga) también impide el crecimiento de las ventas (límite del crecimiento). El predominio del círculo del cliente insatisfecho dependerá de cómo la firma responda ante las demoras en la entrega. Si se permite que se prolongue el tiempo, la respuesta de la empresa se debilita y “la carga se desplaza” hacia los clientes insatisfechos. En otras palabras, la compañía se vuelve inadvertidamente adicta a limitar su propio crecimiento.

### **La opción entre crecimiento auto-limitado y crecimiento auto-sostenido.**

El arquetipo sistémico llamado crecimiento y subinversión, es un poco más complejo que los dos arquetipos citados. Este arquetipo opera cada vez que una compañía limita su propio crecimiento mediante la subinversión. Subinversión es construir menos capacidad de la necesaria para satisfacer la demanda creciente. La estructura de crecimiento y subinversión cuando una empresa no logra alcanzar su crecimiento potencial a pesar de que todos trabajan con empeño. Generalmente, hay una continua tensión financiera, la cual es la causa y consecuencia de la subinversión.

Esta tensión financiera dificulta la inversión agresiva, porque origina en la subinversión de ayer. Al observar detenidamente también veremos situaciones en decadencia, dentro de la organización industrial, en la que calidad es todo aquello que interesa al cliente, como calidad del producto, calidad del servicio y confiabilidad de la entrega. Las pautas se erosionan, o dejan de mejorar con la competencia, lo cual redundará en una incapacidad para invertir en capacidad de construcción para satisfacer las necesidades de la clientela. Donde inversión es la mejora de la capacidad física, adiestramiento del personal, mejora de los procesos laborales o mejora de las estructuras organizacionales. Los clientes insatisfechos se van dejando de pedir aquello que no pueden obtener. La demanda reducida elimina los síntomas de la demanda insatisfecha. También reduce los recursos financieros para invertir en más capacidad.

Si un mes fuera el marco de todo esto, la organización se movilizaría para impedirlo. Pero la dinámica de esta estructura es traicionera por el carácter progresivo de la erosión y la ruina. Como en la estructura del síndrome de la rana hervida. Las pautas de la rana para la temperatura del agua se erosionan despacio, y su capacidad de respuesta ante la amenaza del hervor se paraliza.

En una empresa sola el resultado es una lenta declinación en la participación en el mercado y la rentabilidad. El resultado es una creciente vulnerabilidad ante los competidores con pautas más elevadas, y se produce lentamente que es difícil detectar, a lo enmascarado por paliativos de desplazamiento de carga, como incrementos en publicidad, descuentos, reestructuración, o cabildeos en busca de protección arancelaria.

Son varios los ejemplos de crecimiento y subinversión en la industria de los servicios:

- instituciones educativas que permiten el deterioro de la calidad de sus cursos, hasta que pierden prestigio;
- hospitales cuya reputación por la atención a los pacientes se erosiona porque las viejas instalaciones no se modernizan y el personal trabaja más de la cuenta;
- emisoras de radio y televisión que recortan sus presupuestos informativos y permiten que la cháchara superficial reemplace el reportaje profundo.

La estructura de crecimiento y subinversión, comprendida, llega a ser una potente guía para una compañía que intenta crear su propio futuro. La Digital Equipment Corporation. Inició sus operaciones en un rincón de un piso de un viejo edificio de las afueras de Boston, con unos cuantos empleados. Como miembro del directorio Digital, Forrester convenció al directorio de alquilar ese enorme piso en cuanto el espacio estuvo disponible que parecía excesivo al principio. Seis meses después, cuenta Forrester, el piso entero estaba lleno de personas empleadas productivamente. Este episodio fue uno de los primeros en una compañía que ha alcanzado uno de los crecimientos sostenidos de la

historia empresarial. Durante años, Digital mantuvo una serie de lotes de tierra en toda Nueva Inglaterra, de modo que disponía de tierras cuando quería ampliar su capacidad.

Reconocer estructuras sutiles de complejidad creciente (dinámica), es el arte del pensamiento sistémico, consiste en ser capaz de observar la abundancia de detalles, presiones en su propio ámbito empresarial. Dominar el pensamiento sistémico como disciplina administrativa radica en ver patrones donde otros sólo ven hechos y fuerzas ante las cuales reaccionan. Observar la complejidad del bosque, y no sólo ver los árboles, es de lo que aún adolecen las empresas.

## **CAPÍTULO 8. EL ARTE DE VER LOS ÁRBOLES SIN DEJAR DE VER EL BOSQUE.**

Los ejecutivos, pueden tardar unos quince minutos, para exponer la causa prioritaria de un problema, a la vez que explica las posibles estrategias para enfrentarlo. Pero al andar por un bosque, debemos adentrarnos, para que los árboles, nos permitan ver el bosque, pues el bosque no es sólo árboles. Y lo peor es, que sólo vemos los que nos gustan y enfocamos nuestros esfuerzos en sólo ellos para mejorarlos.

El pensamiento sistémico como arte, nos permite distinguir entre cambios de alto y bajo apalancamiento, en situaciones complejas. Pues el pensamiento sistémico consiste en ver a través de la complejidad de las estructuras subterráneas (subyacentes) generadoras del cambio.

El organizar la complejidad de una manera coherente, es pensamiento sistémico, la organización expuesta de tal manera que se iluminen las causas de los problemas y las soluciones duraderas. Se sabe actualmente que el problema no es la información escasa, sino el exceso de información; haciendo necesaria la distinción de lo irrelevante, las variables de decisión secundarias y la forma de hacerlo por equipos para desarrollar la comprensión compartida.

### Los peligros de ser pionero.

Para la empresa People Express Airlines fue fundada en 1980, quién tuvo la filosofía innovadora, en su departamento de recursos humanos, de que la mayoría de los seres humanos son malos y que hay que observarlos, por lo que optó por tener sólo cuatro jerarquías en su organización, lamentablemente dicha compañía fue absorbida por Texas Air Corporation después de haber tenidos pérdidas durante los primeros seis meses.

Se han expresado muchas teorías acerca de las políticas de administración blandas de People Express, específicamente acerca de la atención al público, pues los analistas llegaron a concluir que “negocios son negocios”, los ideales son elevados, y los ámbitos laborales deben tener fines de lucro. Burr y su equipo expresaron que el fracaso fue no haber brindado un liderazgo estratégico, después de haber comprado Frontier Airlines de Denver en 1985, para hacerse un total de cuatro mil empleados que no compartían los mismos valores de PeopleExpress Airlines.

Otra posible explicación según Burr, cuando American Airlines introdujo el sistema informático Sobre para el reservado del vuelo, podían ofrecer sólo unos cuantos, mientras que seguían transportando pasajeros de negocios con pasaje pleno. Esto significó una competencia difícil para la compañía.

Los factores involucrados en lo que estuvo mal fueron:

Flota	Recursos Humanos	Factores competitivos
Aviones y capacidad	Personal de: Servicio, mantenimiento, aviones.	Tamaño y segmentos del mercado,
Rutas y vuelos de competidores	Contratación, Formación, deserción. Rotación de personal,	Calidad del servicio, propio y de la competencia.
Vuelos programados	Moral, productividad, Eficiencia	Tarifas Administración de cargas.
Horas de servicio por avión Eficiencia del combustible	Administración del equipo,	Tarifa de la competencia
Variables financieras	Configuraciones políticas.	
Ingresos, ganancias, costo de operaciones, costo de marketing, Precio de las acciones, endeudamiento.	Comprar aviones, Contratar personal Fijar precios, Gastos de marketing, variedad de servicios.	

Fuente. (Senge, La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje., 2005).

Esta tabla parece ser un pequeño listado de los complejos problemas administrativos, y te puedes extraviar viendo el árbol, perdiendo de vista el bosque. Una gran ventaja de la disciplina del pensamiento sistémico, es aprender a estructurar los detalles en un cuadro coherente donde coexistan las reglas del juego.

People Express tenía constante quejas de los clientes, demoras, vuelos cancelados, recargas en exceso, etc. El personal a bordo, cada vez daba un pésimo servicio, ocasionando el alejamiento de los clientes. El crecimiento de la empresa estuvo únicamente restringido a los precios y cada vez mucho menos a la calidad, contribuyendo así al deterioro de la empresa, ocasionando que los clientes optaran por volar en otras compañías.

La ruta fue la no esperada y no percibida: crecimiento rápido, declinación rápida, ganancias altas luego pérdidas, no lograron subir la calidad del servicio. La mala inversión, la que no estaba considerada fue la capacidad de servicio, no la cantidad de empleados. Comprendiendo la dinámica de crecimiento y subinversión, empiezan estrategias de crecimiento de los ingresos y las ganancias, proteger la alta calidad de servicios y expandirla a un ritmo acorde con los pasajeros transportados. La clave estaba en aumentar la capacidad de servicio. El mejor es limitar el crecimiento de la demanda y comprometerse con la calidad del servicio. Objetivos alcanzables con cambios simples:

- Tarifas 25 por ciento mayores.
- Pautas sostenidas de alto servicio.

Esta estrategia de calidad en el servicio, crea compromiso de calidad y ventaja competitiva. El dominio de arquetipos, como crecimiento y subinversión, son el primer paso para ver los árboles del bosque, ver la información de patrones amplios y detallados. Sólo viendo los árboles, podemos ver el bosque, y responder al desafío de la complejidad.



El dominio del lenguaje de pensamiento sistémico, requiere de otras disciplinas de aprendizaje, siendo herramientas que capacitan a los individuos y organizaciones a modificar su enfoque del mundo, abandonar la perspectiva lineal y ver el arte de actuar sistémicamente.

## **CAPÍTULO 9. DOMINIO PERSONAL**

El espíritu de la organización inteligente

El aprendizaje organizacional existe gracias al aprendizaje propio, pero este no garantiza el aprendizaje organizacional aunque de la misma forma las organizaciones aprendan a través del aprendizaje propio.

Varios empresarios piensan que el aprendizaje individual debe existir. Algunos de estos son:

- Inamori (presidente de Kyocera - líder mundial de cerámica para componentes electrónicos, etc.) el menciona: que la gente que tiene voluntad propia, parecer y modo de pensar, es quien impulsa en cualquier área de negocio. No se puede lograr nada si los empleados no son impulsados.
- Bill O'Brien (presidente de Hannover Insurance) menciona de modelos organizacionales que sean más adecuados para la naturaleza humana.

Ellos dicen que los directores deben dedicarse a ofrecer las condiciones que capaciten a su gente para mejorar y dejar de planificar, organizar y controlar.

Para la disciplina del aprendizaje y crecimiento propio, el dominio personal es el término que más se ocupa. El espíritu de la organización inteligente nace de la búsqueda que hace la persona del aprendizaje.

### **Dominio y destreza**

Emprender la vida de manera creativa y no solamente reactiva es lo que quiere decir dominio personal.

Si el dominio personal es transformado a disciplina, simboliza dos tendencias subyacentes:

1. Tener en claro lo que importa.
2. Aprender a ver la realidad claramente

A veces se piensa que se vive en el camino correcto pero cuando hay una perspectiva honesta de la realidad, señala lo opuesto. La aproximación del enfoque que tenemos y una honesta imagen de la realidad da lugar a la “tensión creativa”. Aprender a crear y mantener la tensión creativa en nuestras vidas, es en lo que radica la esencia del dominio personal.

En este tema, transmitir la aptitud para tener los resultados que queremos es el significado de aprendizaje y no lo es el recibir más información.

Dominio no solo es dominación, puede simbolizar un nivel especial de habilidad. Las personas que tienen un buen nivel de dominio personal logran ver la realidad como un aliado, ya que ellos han aprendido a apreciar los grandes cambios y a trabajar con ellas en vez de resistirse, quieren ver la realidad con gradual claridad y son indagadoras.

Esta gente vive en modo continuo de aprendizaje O’Brien menciona que la gente no intenta el desarrollo emocional así como en lo intelectual y físico y que es un desacierto porque el desarrollo emocional es lo que permite que alcancemos la plenitud de nuestro potencial. “Por qué lo queremos”.

Las organizaciones que respaldan el dominio personal se basan en:

- Son más comprometidas las personas que tienen alto nivel de dominio personal.
- Tienen mayor ánimo.
- Poseen un espíritu más grande y profundo de responsabilidad en el trabajo.
- Aprenden apresuradamente.

Por estos motivos muchas empresas sujetan un compromiso con el crecimiento personal con sus empleados porque ellos son los que fortalecen la organización.

Resistencia

Muchas organizaciones a pesar de esto se resisten a enfrentar este tema. El compromiso de un pleno desarrollo de nuestra vida establecería el desánimo radical del compromiso tradicional del empleado y la empresa. Las razones que se usan para no alentar el dominio personal son:

- Como medir la percepción y visión personal. Se basa en conocimientos no cuantificables. Es flojo.
- Cuanto contribuye a la productividad y funcionamiento. Es poco mensurable.
- Varios consideran que los temas ya se saben. Es indiscutible.
- En una compañía bien organizada puede alterar el orden determinado: esto en la medida que las personas no compartan el enfoque y los modelos mentales.

### **La disciplina del dominio personal**

Una de las cinco disciplinas es el dominio personal y emprende una serie de hábitos y principios.

#### **Visión personal**

Casi la mayoría de los adultos no tiene sentido de una visión real. Hay metas y objetivos pero esto no son enfoques o visiones.

Muchos hablan de lo que desean liberarse si les cuestionan que quieren. Por ejemplo:

- Un mejor trabajo para librarse del que tienen
- Una vivienda mejor
- Que su suegra no viva en su propia casa. Etcétera.

Estos enfoques los conocemos como negativos.

En algunos casos no se concentran en el resultado si no en las maneras, por ejemplo: para que la compañía sea rentable desean una buena presentación en el mercado.

Igualmente esto puede ser un medio, por ejemplo: para que la empresa siga siendo independiente y no sea impregnada por otra, desean las ganancias. Es otra manera de enfoques disminuidos.

La base del dominio personal consiste en la habilidad para concentrarse en metas específicas y no secundarias.

Algunas veces el significado de visión se confunde equivocadamente con el propósito. La visión es un destino determinado, la visualización de un futuro ansiado. La visión es determinada y el propósito es abstracto.

Nada pasa hasta el momento que hay una visión pero también se puede decir que solo es una buena idea si solo es una visión sin propósito y sin disposición.

Asimismo algunas veces visión se confunde con competición. Por ejemplo, el vencer al otro grupo es mi visión.

#### *La visión es intrínseca y no relativa*

La visión atraviesa diferentes facetas. Nuestras visiones tienen facetas materiales, como cuánto dinero queremos tener en el banco, en donde queremos vivir. También tenemos facetas personales, como el bien estar y la libertad. Apoyar a otras personas a mejorar en su especialidad es una faceta de servicio. Estas facetas forman parte de lo que deseamos.

#### *Sostener la tensión creativa*

Las personas tienen problemas para hablar de sus visiones aunque las tengan claras. Esto pasa porque hay una brecha triste de conciencia entre la visión y lo real. Por ejemplo: quisiera viajar por el mundo pero no tengo sustentabilidad en el banco, etc.

Estas brechas pudieran establecer la impresión de que la visión es una ilusión, pero realmente debiera ser una fuente de energía. No habría necesidad de una acción para moverse a la visión si n hubiera brecha. A esta se le conoce como tensión creativo y forma parte central del dominio personal.

La tensión creativa algunas veces encamina emociones o sentimientos acompañados a la inquietud como la tristeza, el desamino, el desaliento. Estos sentimientos negativos no forman parte de la tensión creativa, más bien es la tensión emocional

A veces estamos predispuestos a hacer menos nuestra visión cuando no podemos distinguir la tensión emocional de la tensión creativa. Cuando estamos desanimados por la imposibilidad de lograr una visión, sentimos un fuerte impulso de tener la carga ligera de

desaliento. Por ejemplo: no era importante terminar el proyecto para mejorar la calificación, me conformo con aprobar. Ahora nuestras metas se acercan a la realidad.

Las cosas que hacemos para lograr nuestra visión son el proceso reparador de abajo, pero lleva tiempo el cambiar la realidad. Esto guía a la pérdida y la tensión emocional del proceso reparador de arriba para disminuir la visión y ajustarla a la realidad en que se vive.

A veces pasa que es inadvertida el desgaste de las metas personales porque gradualmente dejamos nuestros sueños sobre las relaciones que queremos tener, el trabajo que queremos realizar, el prototipo de mundo donde queremos vivir.

Las metas se desgastan en las organizaciones gracias a la poca tolerancia de la tensión emocional. Ninguno quiere dar el mensaje de la noticia mala, y el definir nuevamente la mala noticia como una que no sea tan mala se vuelve el camino más fácil. Esta es la manera de arreglar la mediocridad. “Solo los mediocres siempre están en su forma óptima” así dijo Somerset.

El dominio de la tensión creativa convierte la manera en que enfocamos el “fracaso”. Fracasar no manifiesta la falta de valor o nuestra incapacidad, solamente es una oportunidad para aprender. “Un error es un hecho cuyos beneficios plenos aún no se han volcado a tu favor”. Así dijo Ed Landa, fundador de Polaroid.

Dominar la tensión creativa genera la habilidad de ser pacientes y perseverantes. El tiempo es un amigo para un empresario japonés, y el tiempo es un enemigo para un empresario americano. Es importante cambiar constantemente para los occidentales. Por ejemplo: cuando se cuestiona si es verdad que cuando hay una crisis la gente y organizaciones cambian, muchos contestan que sí. Pero cuando pensamos en un momento de armonía total con la vida, nuestras relaciones y trabajos sin problema

alguno, buscamos un cambio y la manera de crear algo nuevo. Las personas se resisten de ser cambiada no del cambio.

Conflicto estructural: el poder de la impotencia

Este conflicto se identifica y significa en el siguiente grafico como: la creencia en nuestra incapacidad hace que cuando vamos tras una visión, las fuerzas del sistema no nos dejan conseguirlo.

Para hacerle frente a las fuerzas del conflicto espiritual, Fritz menciona tres estrategias:

- Hay que consentir el desgaste que se provoca en nuestra visión.
- Manipular el conflicto: Aplicarlo con la gente que cree que el éxito se da en estado de angustia y conflicto. Piensan que van a perder algo cuando apenas lo consiguen.
- La fuerza de voluntad: Es donde tenemos fuerza para superar la resistencia al llegar a nuestras metas. Esta estrategia tiene varios problemas pero para la persona que está concentrada al éxito pueden pasar de inadvertidos.

¿El éxito vale la pena? : Hay pocos medios, llegamos a nuestras metas con poco esfuerzo y nos cansamos.

“A pesar del éxito laboral el que tiene fuerza de voluntad a veces pasa por algunos matrimonios y las relaciones con los hijos son malas” Las consecuencias no las tienen presentes.

La creencia en la incapacidad no se nota en lo laboral, por ejemplo: Incapacidad en aspectos en crisis de la vida como en las relaciones con terceros o la capacidad para tener una sensación de paz.

La estrategia suele estar muy arraigada y es muy difícil cambiarla. ¿Qué podemos hacer para cambiarla?

- Siempre decir la verdad
- Utilizar el subconsciente en cualquier cosa que hagamos, para hacerlo inconscientemente primero hacemos un buen trabajo conscientemente. Los que tratan de desarrollar su dominio personal siempre hacen un esfuerzo por desarrollar el subconsciente.

Sin importar el proceso se concentran en lo que quieren. Se tiene que separar los que creemos que se necesita para alcanzarlo de lo que queremos alcanzar.

#### *Integración de razón e intuición.*

Otra característica del Dominio Personal y que se explica en una historia sufí: Un ciego vagaba extraviado en un bosque, tropezó y cayó sobre un tullido. El ciego le dijo que hacía una eternidad que daba vueltas sin encontrar la salida. El tullido le dijo que hacía tiempo que estaba tirado y no podía levantarse para salir. Entonces, el tullido le pide que lo cargue para poder indicarle el camino y que los dos puedan salir del bosque. El ciego representa la racionalidad y el tullido la intuición. Debemos aprender a integrar las dos.

## **CAPÍTULO 10. ¿POR QUÉ FRACASAN LAS MEJORES IDEAS?**

En ocasiones muchas ideas excelentes no se llevan a la práctica. Un ensayo demuestra que un nuevo enfoque genera mejores resultados, por eso la disciplina de manejar modelos mentales, el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo. Promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes no podemos llevar en la mente ni una organización, en la mente llevamos imágenes, supuestos e historias.

Howard Gardner escribe: “a mi entender el mayor logro de las ciencias cognitivas ha consistido en la Clara demostración de un nivel de representación mental”, que está activo en diversos aspectos de la diligencia humana. Nuestros modelos mentales no sólo

determinan el modo de interpretar el mundo sino el modo de actuar. Chris de Harvard expresa de esta manera “aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con las teorías que abrazan lo que dicen” si se comportan en congruencia con las hipótesis en uso los modelos mentales. Los modelos mentales pueden ser generalizaciones como las personas generalmente son indignas de confianza o teorías complejas pero lo más importante en los modelos mentales son activos pues moldean nuestros actos.

son indignas de confianza las personas pues no actuamos como si hubiéramos creído lo contrario, porque los modelos mentales son poderosos para afectar lo que hacemos en parte porque afectan lo que vemos dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo comportamiento y describirlo de una manera diferente, porque no observado de detalles distintos. Cuando usted y yo entramos en una celebración con muchas recibimos los mismos datos sensoriales básicos pero registramos rostros diferentes como dicen los psicólogos. Observamos selectivamente la influencia de los modelos mentales sobre la percepción. Detroit creyó que la gente compra de automóviles por el diseño no por la calidad ni por el servicio. Lan mitroff dijo que estas creencias sobre el diseño forman parte de un difundido conjunto de supuestos. Para el éxito de General Motors. El negocio de GM es ganar dinero no fabricar autos.

Estos fundamentos, han sido útiles en la industria durante muchos años pero la industria automovilística los trataba como una fórmula maravillosa para triunfar todo el tiempo, el problema de los modelos mentales no reside en que sean hallados o errados, todos los modelos mentales son simples reducciones; el problema surge cuando los modelos mentales son tácitos y existen por debajo del nivel de las industrias enteras pueden desarrollar diferencias crónicas entre los modelos mentales y la contexto las Industrias atascadas son especialmente vulnerables porque las compañías que las integran basó sus pautas en la observación mutua muchos modelos mentales son equivocados prevalecen en Industrias de servicios y todavía ofrecen una aptitud vulgar en coste.



Con la dinámica de sistemas se llegó a la terminación de que los problemas no nacían del modo en que los urgentes manejaban los inventarios y la producción. La consecuencia de una distribución lenta y poco confiable aun cuando la capacidad de producción era adecuada. Las simulaciones automatizadas del equipo anunciaban que los repartos se demorarían más durante los momentos de declinación que durante los auges una predicción que objetaba el saber convencional pero que resultó acertada.

Los directores implementaron una nueva política basada en las comisiones de ese análisis. Durante la recesión de mil novecientos setenta, el experimento funcionó. Los managers estaban satisfechos de que una organización tuviera su propio grupo de dinámica de sistemas y la mejora fue temporal produjo. La recesión inducida por la UPEC, regresaron a su estrategia original de reducir drásticamente la producción. La energía de los modelos mentales profundamente arraigados pueden ahogar a los mejores conceptos sistémicos.

### **Las “enfermedades básicas de la jerarquía”**

En la organización cotidiana el dogma era administrar, organizar y controlar. En la organización inteligente, el nuevo dogma es *“visión, valores y modelos mentales”*.

La “apertura” y el “mérito” son dos bienes que se usan para cambiar los modelos mentales. La iniciación es el antídoto para cambiar la conducta de la gente en las reuniones. Describe un problema en una reunión a las diez de la mañana como lo hace a la noche en una reunión de amigos en su casa. El mérito es un antídoto contra decisiones basadas en la regla de crear una opinión favorable hacia terceros porque esto ayuda a mantenerme o progresar.

Un taller de responsabilidad dirigido por Chris Argyris se manifiestan estos conceptos. Se pidió al grupo que mencionara un problema con un cliente, colega o pariente. Pero no solo había que acordarse lo que decíamos, sino lo que repasábamos y dejar a un lado. Así surge que auxiliamos al conflicto con nuestros propios pensamientos y nos

comunicábamos con generalizaciones simplistas.

Es obligatorio desclavar con lo que significa apertura, virtud y concentración en las organizaciones tradicionales. Apertura representa decirle al cabeza lo que quiere oír, mérito figura hacer lo que el jefe desea y dispersar significa hacer el trabajo sucio que el jefe no quiere hacer. Como producto de este trabajo Hanover desarrolla una suerte de cursos, boletines y práctica continua donde se tocan aspectos tales como:

La creencia de los “brincos de abstracción”. Remediar nuestros saltos de la observación a la generalización. Exponer la “columna izquierda” es manifestar lo que normalmente callamos. Equilibrar la indagación con la persuasión. Aptitudes para una investigación honesta. Enfrentar los distinguos entre las teorías expuestas, lo que decimos, y las teorías en uso, lo que hacemos.

#### **Credo de Hanover sobre Modelos Mentales.**

1. La eficacia de un líder se relaciona con la continua mejora de sus Modelos Mentales.
2. No impongas a los demás un modelo mental predilecto. Los Modelos Mentales, deben conducir a decisiones autónomas para funcionar mejor.
3. Las decisiones autónomas redundan en convicciones más profundas y una implementación más efectiva.
4. Los Modelos Mentales capacitan para adaptarse a ámbitos o circunstancias cambiantes.
5. Las piezas del comité interno rara vez necesitan tomar decisiones inmediatas. El rol consiste en ayudar al manager mediante la confrontación o perfeccionamiento del modelo mental del manager.
6. Los Modelos Mentales múltiples introducen perspectivas múltiples.
7. Los grupos generan conocimientos y dinámicas que trascienden la capacidad individual.

8. La congruencia no es, el objetivo dentro del grupo.
9. Cuando el proceso funciona, conduce a la congruencia.
10. El aprecio de los líderes se calcula por su aportación a los Modelos Mentales de otros.

### **Brincos de abstracción.**

Según Chris Argyris las aptitudes de aprendizaje se dividen en 2 clases:

- aptitudes para la reflexión y
- aptitudes para indagación.

Las aptitudes para la reflexión comienzan al reconocer los brincos de abstracción. Nuestra mente se mueve a la velocidad de un rayo, lo cual hace más lento nuestro aprendizaje porque brincamos tan deprisa a las generalizaciones que no pensamos en verificarlas. Nuestra mente racional tiene gran facilidad para abstraer a partir de detalles concretos, sustituyendo muchos detalles por conceptos simples y luego razonando según estos conceptos.

Los saltos de abstracción ocurren cuando pasamos de las reflexiones continuas, datos concretos, a generalizaciones no verificadas. La mera suposición se transforma en un hecho. Un ejemplo es cita con Laura, es un superior con ciertos hábitos en los que el resto ha reparado, no ofrece elogios, no asiste a las fiestas, es muy lacónica; entonces se cree que a Laura no le interesa la gente, pero no le cuestionamos. Al no distinguir entre la información directa y las difusiones deducidas de la observación, no verificamos las generalizaciones. Nadie le preguntó a Laura si le interesa o no a la gente, si le preguntáramos si descubriríamos que les interesa, y que un problema de sordera que no ha mencionado resulta ser tímida en sus conversaciones.

Los brincos de abstracción también son comunes en los temas de negocios: los clientes compran productos basándose en el precio, la calidad del servicio no es un factor.

Los brincos de abstracción empiezan a localizarse cuando estoy dispuesto a considerar que una generalización puede ser exacta o inexacta.

### Columna izquierda.

Para ver como nuestros modelos mentales manipulan situaciones para no afrontar nuestros verdaderos sentimientos o pensamientos. Este adiestramiento se basa en la selección de una situación donde estoy interactuando con otras personas y no estoy obteniendo resultados concretos, estoy empantanado. Replico la conversación por escrito, con forma de guion.

Escribo del lado derecho el guion, y pienso y callo en el lado izquierdo.

Imaginemos una conversación con un colega, Bill, después de una importante presentación ante el jefe acerca de un proyecto en el cual trabajamos juntos. Tuve que faltar a la presentación, pero supe que se recibió desfavorablemente:

QUE PIENSO	QUE SE DICE
Todos dicen que la presentación fue un desastre. ¿Acaso no sabe cuán mal le fue? O ¿no está dispuesto a enfrentarlo? Tiene miedo de ver la verdad. Si se tuviera más confianza, quizás pudiera aprender de una situación como ésta. No puedo creer que no advierta cuán desastrosa fue la presentación para nuestros planes. Tengo que hallar algún modo de despabilar a este tío	<b>YO:</b> ¿Cómo anduvo la presentación? <b>Bill:</b> Bien, no sé. Es demasiado pronto para decirlo. Además, aquí estamos ingresando en territorio nuevo <b>YO:</b> ¿Bueno, qué crees que debemos hacer? Yo creo que tus planteos eran importantes. <b>Bill:</b> No estoy seguro. Esperemos a ver qué ocurre. <b>YO:</b> Quizás tengas razón, pero puede ser que necesitemos hacer algo más que esperar

En la izquierda siempre revela supuestos ocultos y muestra cómo influyen sobre la conducta. Mi creencia en su falta de confianza se manifiesta porque yo evito decirle que la presentación fue una catástrofe. Temo hacerle perder la insuficiente confianza que se tiene o que sea incapaz de enfrentar las dificultades, así que menciono el tema oblicuamente. Mi dogma en su falta de iniciativa surge cuando desarrollamos qué hacer a continuación. El no describe un curso de acción a pesar de mi pregunta. Yo lo descifro como prueba de indigencia o falta de ánimo: se contenta con no hacer nada cuando es preciso tomar medidas, con lo cual llego a la conclusión de que tendré que ejercer alguna presión para motivarlo, o bien tomar el asunto en mis manos.

La lección más significativa de la columna izquierda es ver cómo frustramos oportunidades del aprendizaje en las situaciones conflictivas. En vez de decidir cómo actuar para resolver el problema, terminamos el diálogo sin ninguna acción clara, más aún, sin ninguna definición clara del problema.

Esta columna me permite ver como mis razonamientos y actos pueden contribuir a desmejorar una situación. Lo que se llama “equilibrio entre la indagación y la persuasión”. En una discusión entre personas muy persuasivas suele haber poco aprendizaje y se forma una bola de nieve llamada escalada. En general, la aptitud para preguntar no es premiada, pero con frases como ¿puede darme un ejemplo? o ¿por qué llega a esa posición? se resuelven muchas querellas.

El aprendizaje productivo se origina si los gerentes combinan persuasión con indagación. Por qué no le digo simplemente que hay un problema. Por qué debemos analizar medidas para poner nuevamente en marcha el proyecto. Tal vez porque no sé cómo mencionar estos temas con sutileza, para llegar a una conclusión productiva. Temo que estaremos peor que antes. Quizás evito la cuestión por cortesía o por no ser destructivo.

Al operar en persuasión pura, la meta es ganar el altercado; cuando se combina con indagación, la meta es hallar la mejor argumentación. Hay que aprender la disciplina del equilibrio entre indagación y persuasión.

**Cuando Usted. Expone su opinión:**

- explique su razonamiento.
- aliente a otros a explorar su opinión.
- aliente a otros a presentar otros puntos de vista.
- indague las opiniones ajenas que difieren de la suya.

**Cuando indague puntos de vista ajenos:**

- si usted. Tiene supuestos sobre los puntos de vista ajenos, expóngalos con claridad y reconozca que son supuestos.
- describa los datos sobre los cuales se basan esos supuestos.
- no se moleste en hacer preguntas si no tiene genuino interés en la respuesta.

**Cuando el diálogo se atasca (los demás no demuestran interés en indagar sus puntos de vista)**

- pregunte qué datos o lógica les podría hacer cambiar su forma de parecer.
- pregunte si hay forma de diseñar un experimento conjunto que brinde nueva información.

**Cuando Ud. o el otro titubea en expresar su punto de vista o buscar ideas alternativas**

- procure que tanto Ud. como el otro expresen en voz alta dónde está la dificultad.
  - si hay común deseo de hacerlo, elabore con los demás maneras de superar estos obstáculos.
- Esto carecería de valor si uno no está dispuesto a cambiar el modelo mental la situación; es decir, la práctica de la indagación y la persuasión significa la voluntad de exponer las limitaciones de nuestro razonamiento y de admitir nuestros errores.

**Teoría expuesta y teoría en uso**

Cambios en la acción son la derivada del aprendizaje. Para esto es vital reconocer la brecha entre las teorías que guían lo que decimos y las teorías en uso. Esto puede ser parte de mi visión, entonces existe potencial para un cambio creativo. El problema no está en la brecha sino en decir la verdad sobre esa brecha. El ojo no puede verse a sí mismo. Como resulta muy difícil ver las teorías en uso, se suele necesitar la experiencia de otra persona para detectarlas.

## CAPITULO 11. VISIÓN COMPARTIDA.

La visión compartida no debe verse como una idea. Es en realidad una fuerza de la gente, una fuerza de impresión poderosa si se comparte esta visión y está conectada por un interés común.

Es vital para la organización inteligente. El aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, pero el aprendizaje generativo es posible cuando existe una visión compartida.

Una visión compartida es el primer paso para permitir que la gente que se profesaba desconfianza comience a trabajar en conjunto. La visión compartida auxilia el proceso de aprendizaje en momentos de presiones. La visión compartida nos permite exponer mejor nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer mejor los defectos.

### **Cómo construir una visión compartida.**

Las visiones compartidas surgen de las visiones particulares. Al fomentar la visión personal, las organizaciones deben cuidarse de no invadir las libertades individuales. No se puede dar a otro su visión ni obligarlo a desarrollar una visión. Pero, puede realizarse un clima que aliente la visión personal. Son los líderes poseedores de una visión los que pueden comunicarla a los demás a manera de alentarlos y compartir sus propias visiones.

Para construirla, debe abandonarse la noción de que la visión siempre emana desde arriba. Es más, generalmente la imagen que guiaba a la firma ni siquiera era compartida. La gente sólo necesitaba conocer sus “órdenes” para llevar a cabo sus tareas.

Este esquema no difiere mucho de algunas prácticas actuales donde los directivos “formulan la visión” con apoyo de consultores. Esto puede hacerse para resolver el problema de baja moral o falta de dirección estratégica. A veces este proceso es reflexivo, y se reflexiona sobre el mercado, los competidores, etc.; pero finalmente los resultados suelen defraudar. Razones:

*Primero:* redactarla es el único paso para brindar un rumbo y un sentido general de estrategia a la firma.

*Segunda:* construirla a partir de las visiones personales de la gente, representa la visión de algunos.

La nueva visión no alienta entusiasmo ni compromiso; simplemente no inspira a las personas. Pero aún, a veces genera poca pasión entre los propios directivos que la crearon

*Tercera:* La visión no es la solución del problema. Si se encara de este modo, cuando se disipa el problema de la baja moral o dirección estratégica, también se disipa la energía de la visión.

Es decir, las visiones no puedan emanar de arriba. Generalmente pasa esto; pero también puede suceder que afloren de individuos sin autoridad. Es importante que aquellos individuos con liderazgo no piensen que sus visiones constituyen automáticamente la visión de la organización. Las visiones compartidas tardan en surgir. Requieren de una conversación permanente donde cada persona se sienta libre de expresar sus ideales y aprenda a escuchar los juicios ajenos.

#### **Alistamiento, compromiso y acatamiento.**

Las organizaciones manifiesta es el acatamiento. Alistamiento es el proceso de transformarse en parte de algo por elección propia. Compromiso es sentirse responsable de alcanzar la visión. Cuando vemos las posibles actitudes ante una visión reconocemos:

*Compromiso:* Queremos concretar la visión y crearemos las bases necesarias para lograrla.

*Alistamiento:* Queremos la visión. Haremos lo posible dentro del espíritu de la ley.

*Acatamiento genuino:* Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la letra de la ley. Buen soldado.

*Acatamiento formal:* Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. Bastante buen soldado.

*Acatamiento a regañadientes:* No se ven los beneficios de la visión, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.

*Desobediencia:* No lo haré, no me pueden obligar.



**Apatía:** ¿Ya es hora de irse?

En la organización, la mayoría se enrola en el acatamiento formal o genuino respecto de las metas y reglas. La gente desobediente a menudo sobresale ya sea mediante la inactividad o mediante la obediencia malicioso. Quizá no hable públicamente contra las metas de la organización, pero no obstante sus puntos de vista son conocidos.

### **Sugerencias para alistarse**

El alistarse es un proceso natural que surge de nuestra voluntad. Cuando deseamos el alistamiento debemos tener en cuenta estos aspectos:

- no puede alentar a otros a alistarse si uno no demuestra estar alistado.
- hay que ser franco en los límites de lo que se ofrece.
- no convenza a otros de los beneficios de la visión. Deje que decidan por sí mismos.

### **Ideas rectoras.**

Responden a tres preguntas:

¿Qué? La visión es qué. La imagen de futuro que deseamos crear.

¿Por qué? Es el propósito o la misión.

¿Cómo? Responde a los valores de una organización.

### **Visión positiva y negativa.**

- visión negativa, el temor
- visión positiva, la aspiración

El temor puede producir cambios extraordinarios a corto plazo, pero la aspiración perdura como fuente de aprendizaje y crecimiento.

### **El proceso visionario.**

Proceso de indagación acerca del futuro que deseamos crear. Si se transforma solo en persuasión, el resultado es a lo sumo acatamiento, nunca compromiso.

Son factores limitativos de una visión el tiempo y la aptitud. Si hay gran urgencia por suscribir a la nueva visión, quizás la gente no perciba que hay tiempo para hablar y escuchar.

## CAPÍTULO 12 APRENDIZAJE EN EQUIPO

La energía se encauza en diversas direcciones en la mayoría de los grupos.

El desperdicio de energía es propio de un grupo que no está alineado relativamente. Las personas aunque pongan mucho empeño, sus esfuerzos no resultan eficazmente en una labor de equipo. El estado necesario para que el potencial de un individuo impulse potencia al equipo es el alineamiento.

Los grupos de jazz o equipos de básquet son ejemplos de alineamiento.

Para tener los resultados que los miembros de un equipo quieren, es necesario el aprendizaje en grupo pues es el proceso de alinearse y desarrollar su capacidad.

Arie de Gauss especifica al “equipo” como las personas que para actuar se necesitan mutuamente.

El aprendizaje en equipo dentro de las organizaciones tiene tres dimensiones:

- Para que más mentes sean inteligentes que una sola es importante que los equipos aprendan a explotar el potencial de todos. A veces la inteligencia de un grupo no es superior a la de cada uno de sus integrantes.
- Tiene que ser innovadora y sistematizada la acción que se genera.
- La actuación que representen los integrantes del equipo en otro. Por ejemplo: el papel de los equipos directores se llevan a cabo a través de otros equipos la mayoría de las veces.

El aprendizaje en grupo encierra el dominio de las practicas del dialogo y la discusión que son formas de hablar en equipo. En el dialogo esta la investigación libre y creativa de cuestiones complejas y sutiles en donde se tiene que escuchar a los demás y suspender las propias perspectivas. La discusión por otro lado, se muestra y define en perspectivas distintas y se indaga la perspectiva más dominante para proteger las direcciones que se

deben tomar. Estas prácticas son complementarias pero muchos equipos no tienen la aptitud para diferenciar entre las dos y desenvolverse en ambas prácticas.

Las rutinas defensivas es lo que el aprendizaje en equipo envuelve que es el poder superar fuerzas inversas al dialogo y la discusión provechosa. Por ejemplo: los integrantes del equipo afectados por el conflicto, suelen desgastar las diferencias o sermonear en lo que llamamos “guerras de abstracción”.

El aprendizaje es frenado por las prácticas defensivas, para alentarlos encierran un gran potencial si se aprende a desempeñar la energía que contienen. Demanda practica la disciplina del trabajo.

### **Diálogo y discusión**

“La ciencia está arraigada en conversaciones” menciona el físico Werner Heisenberg. David Bohm, teórico cuántico, desarrolla un proceso de dialogo donde un equipo se inclina por una inteligencia más amplia. La sociedad moderna ha perdido el dialogo ya que es una antigua idea venerada por antiguos griegos y practicadas por las sociedades primitivas.

El pensamiento es un fenómeno colectivo y no podemos perfeccionarlo de manera individual según David Bohm.

El dialogo y la discusión son dos tipos de discurso primarios.

- *Discusión:* el objetivo es convencer al equipo de aceptar nuestra opinión. A veces se puede aceptar algo del punto de la otra persona pero primordialmente queremos que domine el nuestro. El fin es ganar pero no está relacionado con la prioridad de coherencia y exactitud. Para lograr un cambio de prioridades según Bohm es necesario el dialogo.
- *Diálogo:* en griego significa “a través de palabra”. El objetivo es ganar todos haciendo lo correcto. El dialogo no es individualmente, todos tienen una

comprensión. El equipo desde diferentes horizontes busca cuestiones difíciles y complejas. Las personas se comunican libremente y ponen entre suspensión sus supuestos. Según Bohm, el objetivo es revelar la incongruencia de nuestro pensar. Aquí los individuos aprenden a ver sus pensamientos propios.

Bohm medita tres condiciones primordiales necesarias para el diálogo:

- Los integrantes deben tener conciencia de nuestro pensar y deben examinarlos.
- Los integrantes deben verse como asociados porque el pensamiento es sumado. Aunque se vean como asociados no quiere decir que tengan que compartir las mismas ideas. Los beneficios serian grandiosos si eligiéramos ver a los competidores como colegas con distintas ideas. Los individuos de mayor categoría tienen que renunciar al privilegio de imponer sus ideas y las de menor categoría tienen que renunciar a la confianza del silencio en el verse como colegas.
- Debe haber un árbitro que dirija el hilo del dialogo, si no nuestras prácticas de pensamiento nos impulsaran a la discusión. El árbitro debe ayudar a las personas a formar parte del desarrollo y de los resultados, debe conservar el diálogo y evitar que se genere la discusión, puede influir sobre el progreso del diálogo entre otras cosas.

El árbitro pierde importancia a medida que el grupo obtiene destreza y práctica.

Debe haber equilibrio entre el dialogo y la discusión: la discusión es el equilibrio necesario del dialogo en el aprendizaje en grupo.

*En la discusión:*

- Hay y se definen diferentes opiniones.
- Se toman decisiones.
- Existe la conclusión o curso de acción cuando son productivas

*En el diálogo:*

- Hay diferentes opiniones detrás de encontrar una nueva.

- Se buscan asuntos dificultosos pero no se resuelve.
- No procuran el acuerdo, son disidentes.
- Resulta más fuerte y menos vulnerable cuando se basa en la reflexión y búsqueda.

### **Afrontando la realidad actual: conflicto y rutinas defensivas.**

El conflicto de ideas es una señal confiable de que un equipo está aprendiendo.

Lo que marca la diferencia entre buenos y malos equipos es el modo en que le hacen frente al conflicto y la actitud defensiva que rodea al conflicto.

El origen de las rutinas defensivas es el miedo a mostrar el pensamiento que subyace a nuestras ideas según Chris Argyris. La validez de nuestro pensamiento cuando se aprende es protegida por el razonamiento defensivo. Para muchos el mostrar el razonamiento es peligroso porque tenemos miedo de que los demás vean nuestros errores y esto se nota desde las primeras etapas de nuestra vida.

Las organizaciones que tienen rutinas defensivas causan problemas donde decir cualquier limitación es una señal de debilidad o incapacidad. Muchos managers tienen la idea de que no saben que está pasando por el modelo mental que tienen y actúan como si no supieran en donde surge el problema. Esto resulta en que sean unos expertos aparentadores.

Deben saber enfrentar las acciones defensivas sin que origine más acciones defensivas. Para buscar las acciones defensivas, se vale clarificar las emociones. Por ejemplo: “Creo que me siento amenazado por esta nueva proposición, tal vez a ti te pase lo mismo, ¿puedes ayudarme? ¿Hay sentido lo que digo?”

Los grupos que son inteligentes se definen porque no tienen actitudes defensivas y por la manera en que las encaran. Tenemos que ir abriendo estas actitudes para liberar la energía y obtener mayor lucidez.

### **El eslabón perdido: La práctica**

Aprenden a aprender en conjunto los grupos inteligentes, se necesita práctica constante, pero es raro que los grupos administrativos lo hagan.

Han nacido dos campos de práctica hoy en día:

- El dialogo que permite que un grupo se junte para practicarlo. Las características básicas son:
  1. Todos los integrantes del grupo se tienen que reunir.
  2. Las reglas básicas del juego se tienen que explicar.
  3. Los supuestos deben ser suspendidos.
  4. Los temas difíciles y conflictivos deben ser alentados.
- Laboratorios de aprendizaje: Micro mundos informáticos donde las realidades difíciles son afrontadas por el grupo.

### **Ejemplo de invitación a una sesión de diálogo**

Ustedes ya saben que estamos acelerando el cambio y es necesario su apoyo antes de aumentar nuestras estrategias y planes de culminación. Al parecer existe la manera culminar el cambio y mejorar nuestra comprensión.

Iniciamos una cadena de diálogos que nos ayudarán a aclarar los supuestos, programas y responsabilidades que subyacen a la culminación de nuestras estrategias primordiales con esta reunión. Consideramos que sólo mediante el aporte de un grupo más numeroso podemos ejecutar nuestros cambios y programas de modo positivo y coherente. Penetrar la comprensión de las perspectivas de todos mediante una reflexión sobre los principales problemas es el propósito de esta reunión. No es un intento de tomar decisiones sino un ámbito para investigar rumbos y los supuestos subyacentes.

Hay un segundo objetivo. Estar juntos como asociados, dejando atrás nuestras funciones y posiciones. En este diálogo tenemos que considerarnos como iguales que poseemos un

conocimiento fundamental de las situaciones que examinamos. Este encuentro lo vemos como el primer paso hacia el establecimiento de un diálogo propio y permanente. Esta reunión nos ayudará a adquirir práctica con el diálogo. Existen varias reglas útiles y los invitamos a que participen ateniéndose a ellas.

**Reglas sugeridas:**

- **Interrupción de los supuestos.** Las personas suelen adoptar y defender una posición aferrándose a ella. Otras adoptan posiciones contrarias y eso crea polarización. Nos agradecería examinar algunos de los supuestos que subyacen a nuestro camino de estrategia, sin procurar defenderlos en esta reunión.
- **Operar como asociados.** Pedimos a todos que dejen sus posiciones atrás. No importan las jerarquías en esta reunión, a excepción del árbitro, quien nos orientara.
- **Espíritu indagador.** Nos agradaría que la gente explore los pensamientos que respaldan sus ideas, sus supuestos más profundos, y las pruebas específicas que han llevado a esas opiniones. De manera que, será apropiado hacer preguntas como: ¿qué le induce a decir esto? o ¿qué le induce a preguntar sobre esto?

La fragmentación y la tendencia del pensamiento a descomponer las cosas, es el principal defecto que ve Bohm en el aprendizaje colectivo.

Casi todas las tareas de los equipos de administración se enfrentan a una enorme complejidad y las herramientas del pensamiento general son importantes. La mayor desventaja de los equipos de administración es que abordan la complicación con un lenguaje diseñado para problemas simples y estáticos. Respuestas de bajo apalancamiento en general.

En términos simples y obvios el mundo llega a creer en respuestas así. Generalmente nos lleva a una serie de soluciones continuas a corto plazo.

Para describir la complejidad se necesita que los miembros del equipo compartan un lenguaje nuevo.

## CAPÍTULO 13. PROTOTIPOS

Resolver los problemas prácticos que enfrentan las organizaciones inteligentes prototípicas depende de la relevancia de las cinco disciplinas.

Ciertos problemas son:

¿Cómo superar el politiqueo interno que predomina en las organizaciones tradicionales? (Capítulo 13, “Apertura”.)

¿Cómo puede una organización distribuir la responsabilidad al tiempo que conserva la coordinación y el control? (Capítulo 14, “Localismo”.)

¿Cómo crean los managers el tiempo para aprender? (Capítulo 15, “El tiempo de un manager”.)

¿Cómo pueden florecer el dominio personal y el aprendizaje tanto en el trabajo como en el hogar? (Capítulo 16, “Finalizando la guerra entre el trabajo y la familia”.)

¿Cómo podemos aprender de la experiencia cuando no podemos experimentar las consecuencias de nuestras decisiones más importantes? (Capítulo 17, “Micro mundos”.)

¿Cuál es la naturaleza del compromiso y las aptitudes requeridos para conducir organizaciones inteligentes? (Capítulo 18, “La nueva función del líder”.)

Necesitamos las respuestas de estas preguntas para fundar organizaciones inteligentes.

No hay respuestas completas en los capítulos, sin embargo son relevantes porque exponen que las disciplinas del aprendizaje contribuyen herramientas e ideas.

**¿Cómo superar el politiqueo interno que predomina en las organizaciones tradicionales?**



El significado griego de “polis” influye en una organización inteligente donde la dirección se obtenía con el dialogo y el convencimiento proporcionado con la información.

Esto indica que si un sujeto expone una idea se ignora, pero si el director expone otra idea se acata.

La naturaleza del autoritarismo es la dirección del poder injusto sobre los demás, el terreno político es el terreno injusto, aunque los que tengan el poder no dominen los lugares oficiales de dirección.

No vale la pena para muchos de los integrantes de la mayoría de las organizaciones pensar en lo anterior porque no se puede hacer nada, “habrá politiqueo mientras haya organizaciones”. El primer elemento discutido por las organizaciones inteligentes es el politiqueo interno porque casi nadie quiere vivir en organizaciones corruptas por la política interna.

### **Visión compartida: cómo construir un ámbito donde no predomine el interés personal**

Los que practican el liderazgo político, según el libro “liderazgo y búsqueda de integridad” de Badaracco y Ellsworth, creen que la búsqueda del poder y la riqueza son intereses personales que motivan a los hombres. Una organización inconscientemente establece un estilo politizado si presumimos que las personas se motivan por intereses propios, esperando tener un buen resultado con el objetivo de sobrevivir. No obstante, los hombres siempre desean ser parte de algo más grande y trascendente y quieren trabajar con otras personas. Son “enfoques personales”, surgen de una persona, pero trascienden el interés narciso de la persona.

Este compromiso trascendente surge a la luz cuando las organizaciones apoyan los enfoques compartidos. La gente es incitada a reconocer sus sueños más grandes y a atender los sueños de las demás personas cuando se edifica un enfoque compartido. Cuando se revela y se comparte los sueños más intensos se crea la confianza cuando la construcción de un enfoque compartido se manipula con persistencia y sensibilidad.

El cimiento del politiqueo se empieza a destruir cuando las personas se expresan y atienden enfoques, también las creencias de que solo los intereses egoístas son los que

mueven a las personas, aunque las organizaciones que no incitan los enfoques compartidos o dan enfoques unilaterales y aparentan ser compartidos, no consiguen examinar este compromiso.

La politiquería interna roza el proceso de comprometerse a vivir con determinados valores fundamentales siendo parte de la construcción de un enfoque compartido. El compromiso que trae consigo el enfoque compartido se diluye cuando este cobra arraigo y las maniobras políticas desaparecen. No obstante algunas empresas actúan con hábitos políticos aunque tengan un enfoque compartido y estén muy comprometidos.

Para no aprender los hábitos de la política interna es necesaria la apertura.

### **Apertura participativa y apertura reflexiva**

Los dos aspectos de la apertura son: el participativo y el reflexivo.

Apertura participativa: una característica más aprobada de la apertura es la libertad de decir lo que pensamos. Esto se debe gracias a que la filosofía del “management participativo” goza de esparcimiento extenso y permite la participación en las decisiones. La gente tiene aún dificultades para expresarse y hay poco aprendizaje aunque pareciera que todos contribuyen al aprendizaje colaborativo.

Si se dieran a conocer todos nuestros problemas y puntos de vista se solucionarían los problemas.

La apertura participativa incita a la gente a hablar, ahora bien, la apertura reflexiva induce a que la gente se examine. Esta apertura no se basa solo en buenas intenciones sino también en capacidades. La capacidad para indagar y reflexionar contiene la creencia de los “brincos de abstracción”, la preferencia a obtener conciencia y responsabilidad de lo que pensamos y no hablamos, la distinción entre teoría expuesta y en uso. Tenemos también capacidades para dialogar así como para enfrentar rutinas de defensa. Estas capacidades para el aprendizaje son tomadas por las organizaciones que toman la apertura en serio para ser desarrolladas por sus elementos.

Para desarrollarlas se toma tiempo y constancia y muchos managers no han escuchado de ellas. Cuando esto pasa, la apertura participativa se transforma en una sintónica solución,

ya que nos alejamos de la solución fundamental y se desplaza la carga, la apertura reflexiva: reflexiona, indaga y dialoga.

Si los managers comprenden que la apertura reflexiva se fundamenta no nada más en buenas intenciones sino también en capacidades se provoca un buen cambio. Son peligrosos los saltos de abstracción en las organizaciones presuntamente abiertas, donde las personas pueden dar su opinión sin restricciones y estas tienen una apresurada aprobación así un dato sin cuestionamiento cobra poder.

### **Apertura y complejidad**

No hay respuesta acertada cuando la complejidad toma lugar, así lo muestra la disciplina de pensamiento sistémico. Por eso se relacionan estrechamente la apertura y el pensamiento sistémico.

Gran parte de la gente crece en un ambiente autoritario. Cuando niños, los papas siempre tienen la “solución”. Los maestros en la escuela también tienen los aciertos. Así como cuando ingresan a una organización el “jefe” supuestamente tiene las respuestas. La gente está convencida que los que están al mando saben lo que pasa. Este tipo de mentalidad hace débiles a las personas así como a toda la organización. Así el aprendizaje que debe hacer la organización remite toda la responsabilidad. Asimismo se vuelven escépticos las consecuencias hacen ver que no tienen todas las respuestas los que están al mando.

No obstante, se origina un resultado liberador cuando la organización completa entiende que nadie tiene las respuestas. No hay una última respuesta en la búsqueda del entendimiento, se convierte en un proceso racional y creativo pero otras cosas más.

Es la condición de apertura.

Según el economista inglés E. F. Schumacher dijo que principalmente hay dos tipos de problemas: “convergentes” y “divergentes”.

Problemas convergentes: En este tipo de problemas solo hay una solución, y esta se aproxima mientras más inteligencia se emplea para su estudio.

Problemas divergentes: Aquí ninguna solución es correcta, hay más respuestas absurdas si se emplea más inteligencia para su estudio.

Lo difícil reside en la naturaleza del problema y no en los expertos.

### **El espíritu de apertura**

Dice O'Brien: "La apertura trasciende la calidad personal. La apertura no solo es un conjunto de aptitudes y prácticas, es una relación que se tiene con los demás, en un cambio de espíritu.

La apertura no es una característica de los individuos si no de las relaciones. Esta surge cuando dos o más personas están dispuestas a conllevar con otros pensamientos y se dejan mediar por el otro. Hay abismo de entendimiento a las que no se puede llegar más que con un estado de apertura.

"El espíritu de amor" es el impulso hacia la apertura así dice O'Brien. El compromiso absoluto y pleno con la realización con otro para que este pueda hacer y se todo lo que quiere es el mejor concepto de amor relacionado con la apertura.

### **Libertad**

"La gente cree que es libre en ausencia de controles externos, menciona O'Brien, no obstante es una manera adelantada de dominación desleal y profunda: hay una única manera de ver el mundo.

## **CAPÍTULO 14.LOCALISMO**

### **¿Cómo se controla sin controlar?**

Localismo: quiere decir que las decisiones se derivan de la jerarquía; donde le hacen frente a los problemas y dilemas del crecimiento y sostén de una empresa los directivos locales.

Significa liberar la responsabilidad, pone a prueba las ideas propias, daña la libertad de actuar de la gente y la responsabiliza de las consecuencias.

El localismo es una piedra angular en la construcción de las organizaciones inteligentes y es vital en épocas de cambio apresurado. Aunque también quiere decir nuevos y únicos retos, sin ser resueltos antes en las organizaciones de jerarquía tradicionales.

“Ceder el control” es de los primeros problemas más incididos competentes a muchos managers, al confiar el mando para decisiones en los managers locales.

El funcionamiento efectivo del control local es el segundo.

Las organizaciones inteligentes intervienen en mejorar la calidad del pensamiento, la capacidad de aprendizaje en grupo y reflexión, así como la habilidad para desarrollar enfoques compartidos y un alcance compartido de problemas complicados, mientras que las organizaciones tradicionales necesitan métodos de administración que intervengan en la conducta de la gente.

Las aptitudes de las organizaciones inteligentes les permiten tener un mayor control local y mejor coordinación que sus organizaciones predecesoras jerárquicas.

### **La ilusión de “ejercer el control”**

El gran desafío primero establecido por el localismo es más emocional que intelectual. El mayor problema es el control cuando se va de una organización tradicional a una que se maneja localmente. El primordial impulso de casi todos los ejecutivos tradicionales más que la fama y el dinero es el poder y las ganas de tener el control. La mayoría dejaría cualquier cosa menos el control.

Puede cobrar aire de realidad el deseo de ejercer el control. En las organizaciones jerárquicas la cabeza da órdenes y los de abajo solo cumplen. Pero ejercer control no es impartir órdenes. Disponer de poder para la toma de decisiones aunque este concentrado en la cima no es igual a cumplir los objetivos. Pueden tener un trato preferencial las figuras de autoridad, salario más alto y privilegios de acuerdo al rango pero no quiere decir que tengan un control de acuerdo con la aparente categoría.

Es poco posible controlar a una organización desde arriba y la comprensión de esto puede ser de ayuda para los directivos a abandonar la necesidad de “tener el control”. Para muchos no es suficiente. Si de verdad desean el localismo, la estimulación de tener el control se sosiega. Es imposible que elijan una organización controlada localmente si

creen que el aprendizaje, la habilidad de adaptación, el entusiasmo, estímulo y el crecimiento humano por el localismo merecen el riesgo. Por eso el localismo solo subsiste si constituye un aspecto del enfoque de la organización.

### **Control sin control**

El proceso de control lo tienen todas las organizaciones saludables, aunque estos procesos no se resumen en una cabeza autoritario si no que son distribuidos.

La habilidad para conservar el equilibrio interno es la esencia del control orgánico y es decisivo para el crecimiento y estabilidad. Para administrar una organización controlada localmente son cruciales los modelos mentales de la administración.

El resultado de un enfoque del mundo son las estrategias. Los managers tienen que compartir un enfoque habitual con el mundo nuevo cuando este cambia. Si no las decisiones derivarían en anarquía administrativa.

En las empresas donde se aprecia el “localismo” tienen continuamente Tragedias del Terreno Común. Las compañías tienen muchos terrenos comunes que se pueden acabar: buena voluntad de la clientela, apoyo de los proveedores, capital financiero, productivo, tecnología popularidad en la comunidad, competencia con los empleados, por decir algunos.

Las divisiones locales compiten entre sí por recursos limitados cuando una corporación se disipa.

Para que se pueda identificar la estructura de Tragedia del Terreno Común en las organizaciones se tienen en mente dos preguntas:

¿Cuáles son los terrenos comunes actuales y potenciales que se podrían agotar por causa de managers locales abiertamente agresivos?

¿Qué acciones específicas agotarían o devastarían estos “terrenos comunes”?

Cuando se identifica una Tragedia de Terreno Común, se enfrenta a un reto claro la organización: ¿quién gestionará el terreno común?

Se tienen dos opciones

1. Se designa el manager del “terreno común” a un equipo o una persona que sea capaz de afectar los actos locales que ponen en peligro el “terreno común”.

2. Se crean señales que tengan que ver con recompensas y valores que alerten a los actores locales que se tiene un terreno común en jaque.

### **El nuevo papel de la administración central**

Cuando se aclara el nuevo papel de la dirección central el traslado hacia organizaciones controladas localmente se completa. Esto si los managers locales se comprometen más en la dirección y crecimiento de las unidades locales.

Es importante descubrir que los ejecutivos deben realizar otras labores en las organizaciones inteligentes. No sabemos con exactitud de que se tratan estas labores más se le dedica cierto tiempo porque sabemos que tiene que ver con algo de una nueva generación de expertos organizacionales.

El método de los micro mundos es de los más importantes para apresurar el aprendizaje y difundir los modelos mentales compartidos entre los managers locales. Son microcosmos de espacios reales donde aprenden juntos los managers y realizan experimentos difíciles y poco posibles en el mundo real. El progreso de un micro mundo presume investigación para entender las estructuras sistémicas que subyacen a ciertos problemas, después el desarrollo de un proceso de aprendizaje para los managers que trabajan y viven con estas dificultades a diario. El desarrollo de los micro mundos y la investigación formaran una tarea principal de la dirección central de las organizaciones inteligentes del futuro.

### **Tolerancia**

El localismo debe animar a los managers locales a correr riesgos para ser positivo. Aunque esto involucra tolerancia y capacidad de perdonar. El olvido es parte del perdón autentico. Muchas veces las organizaciones perdonan siendo que no despiden a quien comete un error, pero este error siempre va a pesar al que lo cometió.

Cuando realmente se da el perdón hay reparación de relaciones que son afectadas por el error que se cometió.

“Cometer el error ya es suficiente castigo”. Como dice el ejecutivo John Rollwagen, por eso las organizaciones inteligentes practican el perdón.

## **CAPÍTULO 15. EL TIEMPO DE UN MANAGER**

### **¿Cómo crean los ejecutivos el tiempo para aprender?**

La mayoría de los managers luchan sin cesar para obtener tiempo para una meditación apacible. En una organización, el experto es el manager. Si no autoridad, los profesionales de éxito desarrollan la capacidad para trabajar en ciclos continuos que consisten en pausas para desarrollar hipótesis, actos y pausas para reflexionar sobre los resultados.

Reflexión en la acción, es considerada característica de los profesionales que saben aprender. No sólo que podemos pensar sobre el hacer sino que podemos pensar sobre cómo hacer algo mientras lo hacemos.

La mayoría de los ejecutivos se consideran el jefe del grupo de convictos: la velocidad del jefe fija la velocidad de trabajo del grupo, pues la mayoría de los managers no reflexionan sobre sus actos.

En una organización bien diseñada, el aprendizaje lleva tiempo, los problemas complejos requieren la reflexión y la experiencia de los directivos superiores, y la aportación de gente menos experimentada. Si los directivos afrontan veinte problemas en un día de trabajo, dedican tiempo insuficiente a los problemas complejos. Pero la tarea implica cuestiones importantes que la organización deberá abordar en el futuro, ayudar a otros a clarificar sus propias decisiones, y las labores generales del diseño organizacional.

Los directivos toman decisiones sobre el modo de realizar una promoción, y no sobre la necesidad de realizar las promociones.

Examinar el tiempo que los managers dedican a pensar: Si no es adecuado, por qué. El modo en que nosotros y nuestros colegas administremos el tiempo dirá mucho acerca de nuestro compromiso con el aprendizaje.



## **CAPÍTULO 16.FINALIZANDO LA GUERRA ENTRE EL TRABAJO Y LA FAMILIA**

**¿Cómo pueden el dominio personal y el aprendizaje florecer en el trabajo y en el hogar?**

¿Por qué los mejores ejecutivos son pésimos padres? Los hijos de los ejecutivos de éxito muestran mayor tendencia a sufrir ciertos problemas emocionales y de salud que los hijos de padres de menos éxito. Las largas horas de trabajo y la personalidad son las principales causas.

El trabajo está en conflicto con la vida familiar, y que la organización no tiene ningún papel en la corrección de los desequilibrios entre trabajo y familia.

Las organizaciones tradicionales alientan el conflicto entre el trabajo y la familia. A veces esto se hace conscientemente, a través de la amenaza: Si usted desea progresar aquí, debe estar dispuesto a hacer sacrificios. Con más frecuencia se hace inesperadamente, creando un conjunto de exigencias y presiones que inevitablemente chocan con la familia y el tiempo personal del individuo.

Las disciplinas del aprendizaje eliminarán el impedimento que ha rodeado el tema del equilibrio entre trabajo y familia y lo ha mantenido fuera de los tópicos empresariales. La organización inteligente no respaldar el dominio personal con alentarlos en todos los aspectos de la vida.

No puede impulsar una visión compartida sin invocar visiones personales, y las visiones personales son siempre interdisciplinarias, siempre incluyen deseos profundos acerca de nuestra vida personal, profesional, organizacional y familiar.

Por último, el límite artificial entre el trabajo y la familia es condenación para el pensamiento sistémico.

**La estructura del desequilibrio trabajo/familia**

Hay un arquetipo sistémico que subyace al desequilibrio trabajo/familia. Se llama Éxito Para Quien Tiene Éxito; porque consiste en dos procesos reforzadores que tienden a alimentar niveles crecientes de éxito, aunque en actividades rivales. Este arquetipo subyace a una amplia gama de situaciones donde individuos, grupos u organizaciones compiten por un recurso limitado. El éxito permite mayor acceso al recurso, lo cual reduce el éxito de los demás.

En primer lugar, el tiempo laboral disminuye demasiado, y los ingresos bajan; Segundo, el proceso reforzador de tiempo familiar tiende a ser muy fuerte en la dirección negativa de la espiral viciosa. Es decir, menos tiempo en el hogar, lo disminuye aún más. Tercero, hay más presiones externas para el tiempo laboral que para el tiempo familiar.

### **El papel del individuo**

Metas sin una visión genuina creará nuevos deslizamientos, si las metas resultan difíciles de cumplir. Con frecuencia, la persona que adopta esta actitud se granjea el respeto de los pares, muchos de los cuales desearían poder hacer lo mismo. Esta actitud también genera conflictos, principalmente entre los managers que están decididos a hallar un equilibrio entre el trabajo y la familia y los que no han adoptado ese compromiso.

Algunos de los principios de dominio y compromiso social son:

- Identifique lo que le importa a usted.
- Haga una elección
- No oculte la decisión que ha tomado.
- No trate de obtener un acuerdo o un respaldo superficial.

### **El papel de la organización**

Los conflictos entre el trabajo y la familia pueden constituir una de las principales maneras de limitar la eficacia y la capacidad de aprendizaje en las organizaciones tradicionales.

Gastamos tiempo y dinero tratando de diseñar programas para desarrollar el liderazgo en nuestras organizaciones e ignoramos una estructura que ya existe y es ideal para esa función.

En la organización inteligente, los límites entre lo personal y lo organizacional se difuminan, establecen un pacto con sus miembros. Este pacto es el compromiso de la organización, de respaldar el pleno desarrollo de cada empleado, y el compromiso de esta persona con la organización.

Las organizaciones deben eliminar toda presión y exigencia que dificulte el equilibrio entre trabajo y familia. Esto es necesario para desarrollar las aptitudes de la organización.

Las organizaciones pueden tomar muchas medidas específicas para contribuir a un mayor equilibrio entre trabajo y familia.

Los hábitos y valores aprendidos mediante las cinco disciplinas de una organización inteligente sirven para cimentar la familia además de la empresa. El conflicto entre el trabajo y la familia se reduce abruptamente cuando la organización impulsa valores acordes con los emociones de la gente, valores que tengan igual importancia en el trabajo y en el hogar.

## **CAPITULO 17. MICROMUNDOS: LA TECNOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.**

Se sabe de los seres humanos, que aprenden mejor por la experiencia. Pero si esta es acompañada de la retroalimentación de nuestros actos, es rápida. Cuando actuamos en un sistema complejo, las consecuencias de nuestros actos son no inmediatas ni equivocadas. Aprender haciendo, es lo que los micro mundos permite a los directivos, mientras abordan importantes cuestiones sistémicas. Los micro mundos apisonan el tiempo y el

espacio, de modo que resulta posible experimentar y aprender aunque las consecuencias de nuestras decisiones se hallen en el futuro o en partes distantes de la organización.

Los ceos también tienen micro mundos. Por ejemplo:

- la gente de personal crea un ejercicio de role-playing para adiestramiento en supervisión,
- Los consultores a menudo actúan como un objeto transicional: una tabla de armonía para explorar nuevas ideas sin riegos de llevarlos a la práctica.

Los micro mundos son limitados para los managers. Siendo en el caso de los ejercicios de role-playing pueden ayudar a desarrollar aptitudes administrativas interpersonales, pero no muestran políticas de personal alineadas con políticas de marketing y manufacturación. Los micro mundos desarrollan aptitudes individuales o grupales para afrontar eficazmente la complejidad dinámica que desafían al equipo administrativo cuando procura la planeación de estrategias, y diseñar nuevas estructuras y políticas operativas o cuando se planifica un cambio organizacional de relevada importancia.

Hay nuevos micro mundos que permiten que los grupos mediten, expongan, verifiquen y mejoren los modelos mentales de los cuales dependen para enfrentar problemas difíciles Encausados en elaborar y experimentar con estrategias y políticas destinadas a conquistar esos enfoques.

Los micro mundos constituirán una tecnología decisiva para implementar las disciplinas de la organización inteligente.es delos cueles dependen para enfrentar problemas dificultoso.

Los nuevos micro mundos exploran diversos problemas:

- crecimiento administrativo,
- desarrollo de productos,
- mejora la calidad de empresas de servicios y manufactureras.

Son tres los micro mundos, ilustrados en una la escala de cuestiones y estrategias, estos son:

1. Aprendizaje sobre el futuro
2. Oportunidades estratégicas ocultas
3. Descubrimientos de potenciales desaprovechados

Aprendizaje del futuro. Micro mundo 1. Las contradicciones internas de una estrategia.

Detrás de todas las estrategias hay supuestos que a menudo permanecen implícitos y no se someten a verificación. Estos suelen tener contradicciones internas.

Un beneficio de los micro mundos consiste en sacar estos supuestos a la luz y revelar incoherencias. Algunas de las enseñanzas más interesantes de los micro mundos se relaciona con implicaciones hacia el futuro, cuando se presentan las decisiones en las que eran sistemas organizacionales no reconocidos.

Oportunidades estratégicas ocultas. Micro mundo 2. La influencia de nuestras creencias en las preferencias de la clientela.

Algunos micro mundos ayudan a equipos que han empantanado en perspectivas conflictivas acerca de problemas complejos. Los micro mundos pueden ser cruciales para desnudar supuestos y revelar como se pueden interrelacionar en un trauma

En base a un experimento, donde no solo revelaba conceptos estratégicos importantes sino que evidenciaba, de manera no amenazadora, la necesidad de contar con aptitudes individuales y grupales para el aprendizaje.

Potenciales desaprovechados. Micro mundo 3 el deterioro de la calidad en las empresas de servicios. Los micro mundos que acabamos de describir se utilizaban en el contexto de breves reuniones de directivos para revelar supuestos implícitos y catalizar nuevas reflexiones sobre cuestiones importantes.

**Laboratorio de aprendizaje de reclamos.** Los managers asisten a este laboratorio para obtener una comprensión sistemática del coste y la calidad, temas que resaltan cada vez más cruciales para la industria del seguro y su vasta clientela.

**Administrando la calidad en las empresas de servicios.** La administración de la calidad y la capacidad presenta una dinámica que se repite en una amplia gama de empresas de servicios.

Lo cierto es que la mayoría de las empresas de servicios no funciona bien. La administración de la calidad en una empresa de servicios supone todo un desafío, en primera instancia, estas empresas no producen cosas, cuya calidad se pueda medir o

verificar. La calidad se determina mediante transacciones individuales entre servicio y cliente.

La calidad de servicio es inherentemente subjetiva y personal. Depende de la relación entre el servidor y el cliente. Depende de un buen ánimo del servidor y de su satisfacción con el trabajo. Depende de la satisfacción de expectativas del cliente y esas expectativas quizá no sean claras para ambas partes.

El trabajo se hace, pero según los criterios de calidad cada vez más pobre, y los servidores trabajan cada vez más, cobran cada vez menos y reciben menos estima. Esta tendencia a la mediocridad afecta a industrias enteras y no solo a unas cuantas. La una manera de romper ese trance es mediante un ingreso de una firma totalmente nueva en el mercado, como competidor extranjero que no ha sido víctima de trance. La teoría de las operaciones empresariales y las implicaciones estratégicas de criterios de cambios básicos en políticas operativas. Esta teoría se basa en la aplicación de principios y herramientas sistemáticas a los detalles de determinada empresa.

## **LOS MICROMUNDOS Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

En la actualidad estamos empezando a aprender como los micro mundos pueden acelerar el aprendizaje organizacional. He aquí alguno de los temas que se están estudiando.

- **Integración del micro mundo con el mundo real**

Revelar supuestos ocultos., especialmente los que respaldan las políticas y estrategias cruciales, evidenciando su coherencia y parcialidad y desarrollando hipótesis nuevas y más sistemáticas para mejorar el sistema real.

- **Aceleración y desaceleración del tiempo**

El ritmo de la acción se puede acelerar o desacelerar

- **Comprensión del espacio**

Los managers pueden aprender acerca de las consecuencias de actos que producen en partes del sistema alejadas del lugar donde se realizan dichos actos.

- **Aislamiento de variables**

En los laboratorios, los científicos pueden eliminar variables externas intrusas y simplificar la complejidad de los procesos reales.

- **Orientación experimental**

Los micro mundos permiten que los equipos experimenten con nuevas políticas, estrategias y aptitudes para el aprendizaje.

- **Pautas para la reflexión**

Explicar los supuestos y reflexionar sobre los resultados de los experimentos con micro mundos, tomando decisiones de la vida real.

- **Estrategia de base teórica**

La mayoría de las empresas están ancladas a ciertas costumbres propias. En cambio el pensamiento sistemático y los micro mundos ofrecen un nuevo fundamento para evaluar la política y la estrategia.

## **CAPITULO 18 ¿QUÉ SE REQUIERE PARA LIDERAR UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE?**

La respuesta del por qué la gente no crea organizaciones inteligentes, es el liderazgo. La gente no comprende de veras el tipo de compromiso que requieren estas organizaciones.

**En las organizaciones inteligentes existe una nueva perspectiva del liderazgo.**

Los modelos mentales compartidos, comprenden mejor la complejidad, clarificar la visión, es decir son responsables de aprender. La nueva visión del mismo en estas organizaciones se centra en las tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para mejorar.

### **El líder como diseñador**

El papel del líder como diseñador se ha olvidado, toca una cuerda que se remontan a miles de años atrás. El mal líder es aquel a que la gente desprecia. El buen líder es aquel a quien la gente imita, logrando que el para apreciar la nueva perspectiva del diseñador,

habrá que integrar las cinco tecnologías competentes, pues nadie puede influenciar más que el diseñador.

La tarea crucial del diseño para los líderes de las organizaciones inteligentes también concierne a la integración. El diseño es, por naturaleza, una ciencia integradora porque el diseño requiere lograr que algo funcione en la práctica. El diseño organizacional se interpreta erróneamente como una labor relacionada con casilleros y rayas. La primera tarea del diseño organizacional se relaciona con el diseño de ideas; el propósito, la visión y los valores centrales que dominaran la vida de la gente. También es importante contar con una temprana comprensión de los modelos mentales y las técnicas para revelar los supuestos subyacentes.

### **Líder como mayordomo**

La historia de propósito del líder es tanto personal como universal. Otorga profundidad a su visión, creando un horizonte amplio de sueños y metas personales destacando como límites en una travesía más larga. La más destacada es su capacidad de liderazgo. Se sitúa el propósito de su organización, su razón de ser, dentro de un contexto de preguntas: “de dónde venimos y a dónde vamos”, trasciende la organización para referirse en sentido general a la humanidad. Este es el poder de la historia de propósito o de destino, el líder desarrolla una singular relación con su visión personal. Se transforma en mayordomo de la visión.

Un propósito profundo detrás de la visión, se ha denominado “historia de un propósito”, un “gran patrón de devenir” que otorga significado singular a sus aspiraciones personales y a sus esperanzas para la organización. Ser el mayordomo de una visión altera la relación entre la visión y el líder. Ella deja de ser una pertenencia para transformarse en una vocación.

### **El líder como maestro**



El ayudar que la gente alcance una nueva perspectiva, semejante a la de un artista, donde la realidad constituya un medio para crear y no una iluminación. Los líderes pueden influir para que las personas encaren la realidad en cuatro niveles: hechos, patrones de conducta, estructura sistemática y una historia de propósito.

Los líderes de nuestras actuales instituciones concentran la atención en hecho y patrones de conducta, y las instituciones las emulan. Por eso las organizaciones contemporáneas son ante todo reactivas, a lo sumo reflexivas, jamás generativas.

Los líderes con talento para integrar la historia y estructura sistemática, son raros en mi experiencia. Ello implica sin duda, por qué las organizaciones inteligentes son raras.

Los s tienen sentido de propósito y visión legítima, pero una escasa habilidad para la comprensión sistemática. Muchos líderes “carismáticos”, a pesar de tener un profundo sentido de propósito y visión, administran a nivel de los hechos, alentando propósito y la misión con energía y entusiasmo. Pero, su liderazgo, una va de crisis en crisis. Los líderes dotados con sentido de la visión y comprensión de las tendencias a menudo son representados como modelos de liderazgo efectivo.

El líder como maestro no es quien enseña, sino quien alienta el aprendizaje, ayudando a los integrantes a la organización desarrollar una comprensión sistemática. Porque los líderes de las organizaciones inteligentes no tienen límites para formular estrategias y explotar las tendencias emergentes.

### **Tensión creativa**

Los líderes que ven su tarea con sencillez, son diseñadores, mayordomos y maestro La tensión creativa de un líder no debe ser angustiante. Pues es él quien establece el rumbo y el objetivo y su historia, en un sentido del propósito sus valores y su visión. Su honesto compromiso con la verdad y su afán de inquirir las fuerzas que se mueven por debajo de la realidad iluminan constantemente las brechas entre la realidad y la visión. Dominar la

de tensión creativa en una organización conduce a una visión muy diferente de la realidad.

### **¿Cómo se pueden desarrollar tales líderes?**

La mayoría de los líderes sobresalientes, se distinguen por sus ideas claras y persuasivas, la hondura de su compromiso y la apertura ante el aprendizaje continuo. No “tienen la respuesta”. Pero inspiran confianza en quienes lo rodean para que “juntos podamos aprender lo necesario para alcanzar los resultados que deseamos”.

### **Hora de escoger**

La opción difiere del deseo. Una de las paradojas del liderazgo en las organizaciones inteligentes es que el colectivo pero altamente individual. La opción de un individuo llega a ser el mayordomo de una visión más amplia. Las organizaciones inteligentes solo pueden ser construidas por individuos que ponen su espíritu vital en la tarea.

## **CAPÍTULO 19. UNA SEXTA DISCIPLINA**

Cuando el DC- 3 innovó el viaje aéreo comercial, no cobro importancia decisiva que se difundiera dos tecnologías adicionales: el motor jet y el radar, diez años después. Curiosamente, el radar era un subproducto del esfuerzo bélico, no de la investigación aeronáutica.

Las cinco disciplinas hoy concurren para alcanzar una masa crítica. Transformando la construcción de organizaciones inteligentes en una empresa sistemática en vez de dejarla librada al azar. Ahora hay más innovaciones en el futuro. El motor jet y el radar impulsaron una floreciente infraestructura de aeropuertos, pilotos y mecánicos, manufacturación de aeronaves y aerolíneas comerciales. Este fue el cimiento de la industria moderna del transporte aéreo. Asimismo, la tarea seguida, consiste en

denominar las posibilidades que presentan las actuales disciplinas del aprendizaje, para echar los cimientos del futuro.

## **CAPÍTULO 20. REESCRIBIENDO EL CÓDIGO**

Según el pensamiento sistémico, hay dos tipos de complejidad: la complejidad de detalles, y la complejidad dinámica. Donde la causa y efecto no están próximos en el espacio y tiempo y las intervenciones obvias no producen resultados esperados. Los seres humanos somos infinitamente complejos. No podemos comprenderlo todo. Pero podemos agudizar nuestro dominio de la complejidad.

Las ciencias cognitivas muestran que solo podemos abordar un pequeño número de variables por vez. Podemos habilitar al subconsciente. Nuestros procesamiento de información consciente se sobrecargan fácilmente de la complejidad de detalles, obligándonos a utilizar una heurística simplificadora para comprender el entorno.

Esto involucra un sistema multivariable y cambios que exigen reconocimiento y respuesta inmediata. Un aspecto de nuestra mente arregla muy bien la complejidad de los detalles y de hecho está diseñado para esa función, es el llamado Subconsciente, mente automática, conocimiento tácito, pero la dominancia carece de valor. Reconocer que tenemos una capacidad de afrontar la complejidad de los detalles en el nivel subconsciente, aunque no en el nivel consciente es lo importante. Todo aprendizaje supone una interacción entre la mente consciente y el subconsciente que redunde en un entrenamiento del subconsciente. Gradualmente, el subconsciente se hace cargo de la tarea: el cambio de velocidades se vuelve automático, natural. Muchas maneras de programar el subconsciente. Las culturas programan el subconsciente, las creencias y sutilmente el lenguaje hacen lo mismo. El subconsciente es reducido para estructurar datos en círculos en vez de líneas rectas. Revela como soluciones ciertas propuestas que son imposibles de ver linealmente; y no está limitado por la cuantía de procesos de retroalimentación que puede reconocer. Así como aborda muchos más detalles que nuestra mente consciente, también puede abordar una complejidad dinámica mucho más intrincada.

Las organizaciones inteligentes pueden construir una forma de ejercer influencias sobre el complejo sistema de las tareas humanas. Las organizaciones inteligentes son una herramienta no solo para la revolución de las organizaciones, sino para la revolución de la inteligencia.

## **CAPITULO 21. LA TOTALIDAD DE LO INDIVISIBLE**

Deseaba ser astronauta, estudie aeronáutica y astronáutica en la universidad, luego me interese en la “Teoría sistémica” y nació una nueva carrera, ligada a la Tierra. Tuve la oportunidad de conocer al astronauta Rusty Schweickart, quien asistió hace varios años a uno de nuestros programas de liderazgo. Me confesó que muchos astronautas realizaban tremendos esfuerzos, al regresar a la Tierra, para expresar en palabras lo que sintieron al revolotear sobre su planeta natal. Cuando fue invitado a hablar sobre “cultura planetaria” en Lindisfarne, una comunidad espiritual de Long Island, describió su experiencia, mencionaba que miraba allá abajo y no se podían imaginar cuantas fronteras y límites habían cruzado una y otra vez sin ni siquiera verlos. Flotando en el espacio, descubrió los principios del pensamiento sistémico. Remarca los descubrí de una manera rara: de la experiencia directa. Cuando terminó el taller alguien pidió que contara “como era allá arriba”. El hizo una pausa y al final dijo solo una frase: “Fue como ver un bebé a punto de nacer”. Algo nuevo está ocurriendo, y tiene que ver con todo ello, con la “totalidad”.

## APÉNDICE 1.LAS DISCIPLINAS DEL APRENDIZAJE.

Cada una de las cinco disciplinas del aprendizaje se puede abordar en tres niveles:

1. Prácticas: qué hacer; Las prácticas son las actividades en las que los practicantes de la disciplina concentran el tiempo y las energías.

Las prácticas constituyen el aspecto más evidente de toda disciplina. También constituyen el foco primordial de los individuos o grupos cuando comienzan a seguir una disciplina. Para el principiante requieren una “disciplina”, un esfuerzo consciente y constante, porque las prácticas aun no son una segunda naturaleza.

2. Principios: ideas relacionadas y conceptos; Cada disciplina tiene principios subyacentes que representan la teoría que justifica las prácticas. Análogamente, el poder la visión es un principio del dominio personal, al igual que la distinción entre “tensión creativa” y “tensión emocional”.

Los principios de una disciplina son tan importantes para el principiante constituyen una ayuda para comprender la justificación de la disciplina y sus prácticas. Para el maestro, constituyen puntos de referencia que lo asisten para refinar continuamente la práctica de la disciplina y para explicarla a otros.

Es importante reconocer que el dominio de cualquiera de las disciplinas requiere un esfuerzo para comprender los principios y seguir las prácticas.

3. Esencias: el estado de ser quienes tienen un gran dominio de la disciplina. La esencia de las disciplinas consiste en ese estado de ser que llegan a experimentar naturalmente los individuos o grupos que poseen un alto nivel de dominio de las disciplinas.

Cada disciplina modifica al practicante en modos básicos. Por eso los designamos disciplinas personales, aunque algunas se practican en colaboración. Por último, las disciplinas de la construcción de la visión compartida y del aprendizaje en equipo difieren de las otras porque son inherentemente colectivas. Las prácticas son actividades grupales. Los principios se deben comprender en grupo. Y las esencias son estados de ser que experimentan colectivamente.

No se domina una disciplina de inmediato. Hay etapas de aprendizaje que todos atravesamos. Diana Smith ha diseñado un continuo de 3 etapas para desarrollar nuevas aptitudes, que es sutil para abordar todas las disciplinas de aprendizaje:

#### 1ª. Etapa: Nuevas aptitudes cognitivas

La gente ve cosas nuevas y puede hablar en un nuevo idioma. Esto le permite ver con mayor claridad los supuestos y actos propios y ajenos, y las consecuencias de ambos. Le resulta difícil traducir estas competencias cognitivas y lingüísticas en actos fundamentales nuevos. Quizá comience a comportarse de otra manera, pero las reglas, supuestos y valores básicos son los míos.

#### 2ª. Etapa: Nuevas reglas de acción

A medida que los viejos supuestos se relajan en respuesta de los conceptos cognitivos de la Primera Etapa, la gente comienza a experimentar con reglas de acción basadas en nuevo supuestos, para ver cuál es el fruto. Quizá dependa del nuevo lenguaje para producir nuevas acciones, y le resultará dificultoso comprender o dominar nuevas reglas cuando esté bajo tensión.

3ª. Etapa de Valores y supuestos operativos. La gente domina nuevas reglas que reflejan nuevos valores para la acción y nuevos supuestos operativos. Puede respetar estas reglas bajo la tensión y la ambigüedad, aprendiendo y ayudando a otros a aprender. En esta etapa las personas habrán adaptado las reglas y su modelo particular, hablando con voz propia.

## APÉNDICE 2.ARQUETIPOS SISTÉMICOS

### Compensación entre proceso y demora

Una persona, un grupo o una organización actuando con miras a una meta, adaptan su conducta en respuesta de la retroalimentación demorada. No son conscientes de la demora, los que realizan más acciones correctivas en ocasiones desisten porque no ven ningún progreso.

Principio administrativo: en un sistema lento, la agresividad produce inestabilidad. Debes ser paciente o lograr que el sistema reaccione mejor.

*Límites del crecimiento.* Un proceso se alimenta de sí mismo para producir un periodo de crecimiento o expansión acelerada. Luego el crecimiento o expansión acelerada. Luego el crecimiento se vuelve más lento y revierte e inicia un colapso acelerado. La fase de crecimiento es causada por uno o varios procesos de retroalimentación reforzadora

*Síntoma de advertencia.* ¿Por qué preocuparnos por problemas que no tenemos? No presiones el proceso reforzado, elimina el factor limitativo.

*Desplazamiento de la carga.* Se usa una solución de corto plazo para corregir un problema, con resultados inmediatos aparentemente positivos. Esta corrección se usa cada vez más, las acciones correctivas fundamentales se aplican cada vez menos. Con el tiempo, las aptitudes para la solución fundamental menguan, creando dependencia respecto de la solución sistemática.

*Síntoma de advertencia.* Esta solución ha funcionado hasta ahora ¿Quién dice que nos esperan problemas? Concéntrate en la solución fundamental. Si la solución sintomática es imperativa, úsala para ganar tiempo mientras trabajas en la solución fundamental.

*Caso especial: desplazamiento de la carga hacia la intervención.* Las estructuras de desplazamiento de la carga merecen una atención especial. La intervención procura aliviar síntomas de problemas obvios, y lo hacen tan bien que los integrantes del sistema, jamás aprenden a afrontar los problemas. Si se necesita ayuda externa, se debe limitar estrictamente a una intervención única o ayudarle a la gente a desarrollar su propia capacidad, recursos e infraestructura para que sea más capaz en el futuro.

*Erosión de metas,* Una estructura de desplazamiento de la carga donde la solución de corto plazo significa el deterioro de una meta fundamental de largo plazo. No importa que



nuestras pautas de desempeño se deterioren un poco, hasta que termine la crisis. Sostén la visión.

*Escalda* Dos personas u organizaciones entienden que su bienestar depende de una ventaja relativa de una sobre la otra. Cuando una se adelanta, la otra se siente amenazada y actúa con mayor agresividad para recobrar su ventaja, lo cual amenaza a la primera, aumentando su agresividad, y así sucesivamente. Si nuestro oponente se aplacara, podríamos dejar de liberar esta batalla para hacer otras cosas. Busca el modo de que ambas partes ganen o alcancen sus objetivos. En muchos casos, una parte puede revertir unilateralmente la espiral viciosa al realizar actos pacíficos que hagan sentir al otro menos amenazado.

*Éxito para quien tiene éxito*, Dos actividades compiten, a mayor éxito, mayor respaldo con lo cual la otra se queda sin recursos. Una de las actividades, grupos o individuos interrelacionados comienzan a andar muy bien mientras el otro apenas subsiste. Busca la meta abarcadora de logro equilibrado de ambas opciones. En algunos casos, rompe o debilita el establecimiento entre ambas, para que no compitan por el mismo recurso limitado.

*Tragedia del terreno común*, Los individuos utilizan un recurso común pero limitado reparando únicamente en las necesidades individuales. Al principio son recompensados, pero eventualmente hay una disminución en las ganancias, lo cual les induce a intensificar los esfuerzos, al final agotan o erosionan el recurso. Había en abundancia para todos. Ahora las cosas están difíciles. Si deseo sacar provecho este año, tendré que trabajar más. Administra el terreno común educando a todos y creando formas de autorregulación y presión de pares, o mediante un mecanismo de regulación oficial, idealmente diseñado por los participantes.

*Soluciones rápidas que fallan*. Una solución eficaz en el corto plazo tiene consecuencias de largo plazo imprevistas que requieren más uso de la misma solución. Siempre funciono antes. ¿Por qué no funciona ahora? No descuides el largo plazo. De ser posible no recurras a las soluciones de largo plazo, o úsalas solo para ganar tiempo mientras trabajas en un remedio duradero

*Crecimiento y subinversión.* El crecimiento se aproxima a un límite que se puede eliminar o desplazar hacia el futuro si la empresa o individuo invierte en “capacidad” adicional. Pero la inversión debe ser intensa y rápida para impedir la reducción del crecimiento, pues de lo contrario no se hará nunca. A menudo las metas decisivas o las pautas de desempeño se rebajan para justificar la subinversión. Cuando esto ocurre, hay una profecía auto predictiva donde las metas más bajas conducen a expectativas más bajas, que luego se traducen en un mal desempeño causado por la subinversión. Bien, éramos los mejores, y lo seremos de nuevo, pero ahora tenemos que conservar los recursos. Si hay un potencial genuino para el crecimiento, anticipándote a la demanda, como estrategia para generar demanda. Mantén la visión, especialmente en lo referente a la valoración de desempeño y la capacidad para satisfacer la demanda potencial.

## CONCLUSIÓN

El pensamiento sistémico combina métodos, herramientas y principios, dirigidos a integrar fuerzas que forman parte del proceso común.

Distintos enfoques intervienen una idea que rige el pensamiento sistémico; la conducta de todos los sistemas de la organización, aprendiendo a aprender.

Hay una forma del pensamiento sistémico valiosa es la dinámica de la organización, para describir el logro de un cambio fructífero en las organizaciones.

La dinámica de sistemas, que permite entender procesos complejos para generar conductas dentro de las organizaciones y en los humanos de gran escala. Si el sistema es el individuo, la familia o la organización, cada uno de los elementos será diferente.

Para en el pensamiento sistémico la estructura de la organización es la es la disposición de los componentes del sistema, no se refiere sólo a jerarquías o departamentos, incluye los procesos, actitudes y percepciones, la calidad, la toma de decisiones, la visión compartida. Siendo esta estructura invisible para quien sólo otea el panorama.

El pensamiento sistémico es la quinta disciplina, la que llevará al éxito a la organización inteligente, o también se puede decir, la organización inteligente, es la de éxito.

## **BIBLIOGRAFIA**

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Granica S.A.