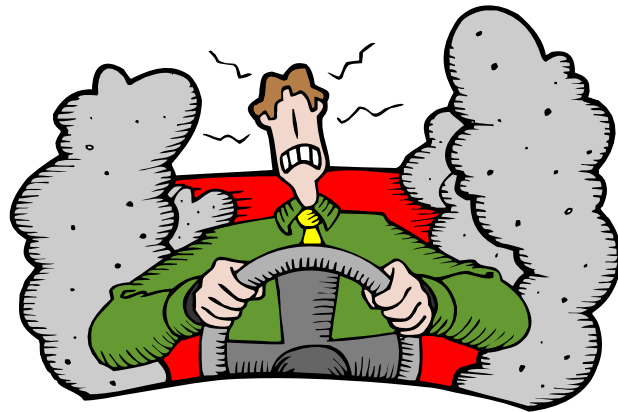




Sloan Management Review

El Nuevo Trabajo de los Líderes Creando Organizaciones Pensantes



Por **Peter Senge**

Volumen 32, No. 1.

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

Compilación y Traducción:

Rogelio Carrillo Penso

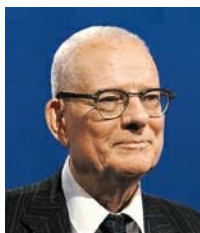
Ray Stata de Analog Devices expuso la idea sucintamente: “La velocidad a la cual las organizaciones aprenden puede transformarse en la única ventaja competitiva sustentable”. En una reunión reciente en MIT sobre Transformación Organizacional, dos preguntas salieron a flote una y otra vez: *¿Cómo podemos construir una organización en la cual se mantenga un proceso de aprendizaje continuo?*, y *¿Qué tipo de persona puede gerenciar mejor una organización en continuo aprendizaje?*.

El presente extracto traducido y compilado por **Rogelio Carrillo Penso**, enfoca respuestas a estas dos preguntas y está basado en el libro “La Quinta Disciplina” de Peter Senge. El artículo original puede ser ordenado al Sloan Management Review por el Telf. (412) 741.1298, Fax (412) 741.4161, P. O. Box 1020, Sewickley, PA. 15143, U.S.A.

Los seres humanos fueron creados para aprender. Nadie enseña a un niño a caminar, a hablar, o dominar las relaciones espaciales necesarias para poner ocho cubos uno encima de otro sin que se caigan.

Desafortunadamente, las instituciones más importantes de nuestra sociedad están orientadas predominantemente hacia el control en lugar de hacia el aprendizaje, recompensando a los individuos por trabajar para otros, en lugar de hacerlo por cultivar su curiosidad y su impulso natural por aprender.

“Nuestro sistema predominante de gerencia ha destruido a nuestra gente” escribe el **Dr. W. Edwards Deming**, líder del



**Nada lo obliga a Ud. a cambiar,
Ud. cambia si quiere.**

**...después de todo,
sobrevivir no es obligatorio.**

W. Edwards Deming
7 de Febrero 1992, Miami, Fla.

movimiento de Calidad mundial. “La gente nace con motivación intrínseca, autoestima, dignidad, curiosidad por aprender, disfrute de aprender. Las fuerzas de la destrucción comienzan en maternal ...un premio para el mejor disfraz de carnaval, notas en la escuela, estrellas, y así hasta la universidad. En el trabajo, la gente, los equipos, las divisiones son ranqueadas, recompense al de arriba, castigue al de abajo. Gerencia por objetivos, cuotas, incentivos, planes de negocio, todos puestos en

práctica separadamente, división por división, causando mayores pérdidas aún, desconocidas e irreconocibles.

A lo largo de la vida de las organizaciones, un desempeño superior depende de un mayor nivel de aprendizaje. Como comentó Arie de Geus, director de planificación de Shell; entre 1970 y 1983 un tercio de las empresas Fortune 500 dejaron de existir. La clave de las que sobrevivieron fue su habilidad para explorar continuamente nuevos negocios y oportunidades organizacionales que crearan nuevas fuentes potenciales de crecimiento.

Los tiempos en que Alfred Sloan, Henry Ford, y Tom Watson *aprendieron para las organizaciones* ha muerto. La nueva forma es integrar el pensar y el actuar a todos los niveles. El reto es grande, pero también grande es la recompensa. Comenta Walter Wristom, antiguo presidente de Citibank: “La persona que logre integrar el genio colectivo de la gente en su organización va a volar a su competencia por los cielos”.

APRENDIZAJE ADAPTATIVO Y APRENDIZAJE GENERATIVO

Como muestra un estudio de Shell, las burocracias autoritarias tradicionales responden con demasiada lentitud para sobrevivir en un ambiente de negocios que cambia constantemente. Pero adaptarse rápidamente es sólo el primer paso para transformarse en una organización que aprende. El impulso de aprender es en esencia un impulso generativo, el de expandir nuestras capacidades. Es por eso que grandes corporaciones se están concentrando en ambas, aprendizaje **generativo**, que es crear, así como aprendizaje **adaptativo**, que es mantener el proceso.



El proceso de Calidad en Japón ha sido la primera ola en crear organizaciones que aprenden, con énfasis por experimentar continuamente y dar retroalimentación. Pero la visión japonesa ha evolucionado de \leftarrow “Ajustarse a las Especificaciones”, fabricar productos confiables de forma que hagan lo que están supuestos a hacer; a \uparrow “Adecuarse a las Necesidades”, que se basa en comprender mejor lo que el cliente quiere y hacer productos que llenen esas necesidades; a \rightarrow “Necesidades Latentes”, que radica en dar al cliente lo que este verdaderamente valora pero no ha visto ni experimentado, y ni siquiera sabría como pedirlo. Como lo puso un ejecutivo de Detroit: “Hacer el Mazda Miata va más allá de las simples encuestas a los clientes, requiere un salto de la imaginación para visualizar lo que el cliente pudiera querer.”

Aprendizaje Generativo conlleva una forma distinta de ver el mundo, de comprender a los clientes, o como se maneja un negocio.

Por años los americanos se concentraron en reducir inventarios, dar incentivos, y adherirse a los pronósticos de producción. Los japoneses comprendieron que eliminando las demoras en el proceso productivo reducían la variación, mejoraban la productividad, reducían el costo y mejoraban el servicio, creando redes con los suplidores en el entendido que todos eran parte de un mismo proceso. Al mirar el proceso como un *sistema integrado*, el efecto “tiempo”, las *múltiples tardanzas entre eventos y respuestas*, salió a relucir.

Aprendizaje Generativo significa detectar los sistemas que controlan los eventos. Si no los vemos como sistemas, nos limitamos a tratar los síntomas en lugar de eliminar las causas raíz.

EL NUEVO TRABAJO DE LOS LÍDERES

Bill O'Brian, CEO de Hanover Insurance piensa que estas organizaciones no se crean porque la gente no tiene una comprensión clara del tipo de compromiso que se requiere para crearla.

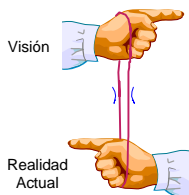
La imagen tradicional del líder es que son *Héroes* que surgen en tiempos de crisis. Esto refuerza el enfoque en el corto plazo y en héroes carismáticos en lugar de concentrarse en las fuerzas sistémicas y el aprendizaje colectivo.

En una organización que aprende, los líderes son *diseñadores, profesores y agentes de cambio*. Estos roles requieren nuevas habilidades: La habilidad de \leftarrow *crear una visión compartida*, \uparrow *hacer aflorar y retar los modelos mentales prevalecientes*, y \rightarrow *nutrir los patrones sistémicos de pensamiento*. En definitiva, los líderes de las organizaciones que aprenden son responsables de *crear organizaciones donde la gente expanda constantemente su capacidad para modelar su futuro* ...o sea que los líderes son responsables por el aprendizaje.

TENSIÓN CREATIVA: EL PRINCIPIO INTEGRADOR

Tensión creativa nace de una imagen clara de “¿A dónde queremos llegar?” nuestra Visión; y decir la verdad sobre dónde estamos, nuestra “*realidad actual*.” La brecha entre los dos genera una tensión natural.

Imaginémonos la **Tensión Creativa** como la fuerza ejercida por una liga alrededor de nuestras dos manos. A medida que las separamos, la tensión se hace mayor.



Tensión creativa puede lograrse llevando la realidad actual hacia la Visión, o bajando la Visión hacia la realidad actual. Los que aprenden a trabajar con tensión creativa aprenden a usar la energía que ella genera para desplazar la realidad hacia sus visiones.

Sin Visión no hay tensión creativa. Los fracasos observados se deben a que se sustituye la Visión por análisis, en el supuesto que si la gente comprende su situación actual, se sentirán motivados a cambiar.

Una fotografía precisa de la realidad actual es tan importante como una imagen del futuro deseado. Visión sin comprensión de la realidad actual alimenta más el cinismo que la creatividad.



Tensión creativa es diferente de solución de problemas, dónde la energía proviene de intentar salirse de un aspecto indeseable de la realidad. Con tensión creativa, la energía viene de la visión, de lo que queremos crear. Mucha gente se ve obligada a cambiar cuando sus problemas son suficientemente grandes para forzarlos al cambio. Esto sirve por un tiempo, pero el proceso pierde energía en cuanto los problemas pierden su vigencia. En la solución de problemas, la motivación es *extrínseca*. Con tensión creativa la motivación es *intrínseca*. Esto refleja la diferencia entre aprendizaje adaptativo y generativo.

NUEVOS ROLES

De acuerdo a Edgard Schein, *“El liderazgo está entrelazado en la formación de la cultura organizacional.”* Crear esta cultura y moldear su evolución es una labor esencial del liderazgo. En las organizaciones en aprendizaje, los roles críticos de diseñador, profesor, y agente de cambio tienen antecedentes en la forma como los líderes han contribuido a crear organizaciones en el pasado; pero en este tipo de organizaciones, dichos roles requieren nuevas habilidades y herramientas.

EL LÍDER COMO DISEÑADOR

Imaginémonos que nuestra organización es un trasatlántico y Ud. es el líder. ¿Cuál es su Rol?

He hecho esta pregunta muchas veces y la respuesta más común es “El Capitán”. Otros dicen “El Navegante, definiendo la dirección”; otros “El Timonel, controlando la dirección”; aún otros “El Ingeniero, en la sala de calderas, generando la energía.”

El rol que todo el mundo olvida es el de diseñador del barco. Nadie tiene más influencia que él. De nada sirve que el Capitán ordene ir 30 grados a babor, si el timón está diseñado para doblar sólo a estribor. Es muy cuesta arriba ser líder en una organización pobremente diseñada.

La función de diseñar también es conocida como “Arquitectura Social”. Según O’Brian de Hanover Insurance: *“La primera tarea del diseño organizacional tiene que ver con el diseño de las ideas básicas de visión, propósito, y valores fundamentales bajo los cuales la gente va a convivir.”* Esta es la función de liderazgo de impacto más duradero.

La segunda tarea del diseño involucra *las políticas, estrategias y las estructuras* que traducen las ideas en decisiones de negocio. *“Las políticas (Las reglas que guían las decisiones) deben separarse de la toma de decisiones”* dice Jay Forrester, *“porque se corre el riesgo que las presiones de corto plazo usurpen el tiempo que se requiere para definir las políticas.”*

La creación e implementación de políticas se veía antes como el trabajo de un pequeño grupo de altos gerentes; pero la dinámica del ambiente de negocios han obligado a las empresas en aprendizaje a involucrar gente a todos los niveles. *La clave no es lograr la estrategia correcta sino involucrar a todo el mundo en el pensamiento estratégico.*

La tercera tarea que soporta políticas, estrategias y estructuras apropiadas *es un proceso efectivo de aprendizaje*. Esto no absuelve a la alta gerencia de sus responsabilidades estratégicas, sino más bien las extiende y profundiza.

EL LÍDER COMO PROFESOR

Según Herman Miller, *“la primera responsabilidad del líder es definir la realidad.”* Gran parte del apoyo y apalancamiento logrado por el líder proviene de ayudar a la gente a tener una conciencia más afinada y clara de la realidad y de las oportunidades que esta brinda.

No hablamos de un experto autoritario que muestre la “correcta” visión de la realidad, sino de como ayudar a todos en la organización, el líder incluido, a lograr una percepción más clara de la realidad actual.



El rol del líder es sacar a la superficie los modelos mentales de la gente sobre aspectos relevantes. Lo que generalmente llevamos en nuestra mente son supuestos, no imágenes objetivas de cómo son las cosas. Estas fotos mentales tienen una gran influencia en la forma como percibimos problemas y oportunidades, de cómo identificamos las alternativas para actuar, y cómo escogemos esas alternativas.

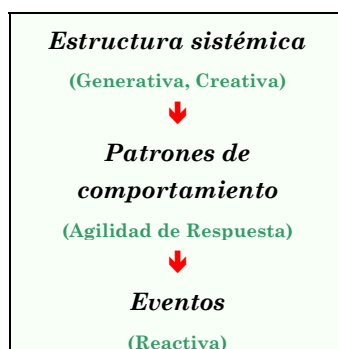
En su estudio sobre General Motors, Ian Mitroff detectó el modelo mental de “La gente sólo está interesada en el diseño, no en la calidad.” Los japoneses revelaron a Detroit lo contrario.

La “Realidad” que la mayoría de la gente percibe es soportar presiones, crisis ante las que tenemos que reaccionar, y limitaciones que debemos aceptar. Los líderes en su Rol de profesores ayudan a la gente a *reestructurar su visión de la realidad* para ver más allá de lo superficial hasta identificar las raíces de los problemas, y visualizar formas de modelar el futuro.

Los líderes pueden influenciar a la gente a ver la realidad en tres niveles.

Lo importante es *dónde* el líder enfoca su atención y la de la organización.

La sociedad contemporánea se enfoca principalmente en los Eventos: “La bolsa subió porque se anunciaron las ganancias.” Los Patrones de Comportamiento son menos evidentes, los análisis de la tendencia son un buen ejemplo. Las explicaciones Sistémicas responden a la pregunta: ¿Qué causa los Patrones de comportamiento?.



La *Explicación de los Eventos*, cómo afecta esto a lo otro, lleva a una conducta reactiva respecto al cambio. Los *Patrones de Conducta* se concentran en identificar las tendencias y evaluar lo que implican. En cierta forma nos ayudan a ver como podemos responder a situaciones cambiantes. Las *Explicaciones Estructurales* son las más poderosas al permitir cambiar los patrones de comportamiento

La mayoría de los líderes de nuestras organizaciones hoy en día se concentran en los Eventos y en los Patrones de Comportamiento, y bajo su guía sus organizaciones hacen lo mismo. Por ello las organizaciones contemporáneas son eminentemente reactivas, o a lo sumo mantienen cierta capacidad de respuesta; rara vez son generativas. Por el contrario, los líderes de las empresas que aprenden prestan atención a los tres niveles, pero concentran su atención en la estructura sistémica.

EL LÍDER COMO SERVIDOR

Este es el más sutil de los roles. Contrario a los roles de diseñador y de profesor, este es más un asunto de actitud, y un aspecto sumamente crítico para las organizaciones que aprenden. El sentido de servicio del líder opera en dos niveles: ← *Como servidor para la gente* que liderizan, y ↑ *como servidor para el propósito* y la misión de la empresa.

El primer tipo surge al tomar conciencia del impacto que nuestro liderazgo puede tener en otros individuos. La gente puede sufrir económica, emocional, y espiritualmente bajo un liderazgo inepto. La gente en una organización que



aprende es más vulnerable por su nivel de compromiso y sentido de pertenencia mutua. Tomar conciencia de esto crea un sentido de responsabilidad en los líderes.

El segundo tipo de servidor emerge del sentido de propósito y compromiso hacia la misión de la organización. El impulso natural que la gente tiene por aprender se potencia cuando se involucran en una actividad que consideran merecedora de su compromiso total. Como lo puso Lawrence Miller: *“Lograr Retorno sobre la Inversión no necesariamente moviliza las más nobles fuerzas del alma”*.

Los líderes dedicados a crear organizaciones pensantes se sienten parte de un *“algo” mayor*. Son parte de un proceso de cambio que involucra la forma como operan los negocios, con la convicción que sus esfuerzos producirán organizaciones más productivas y capaces de lograr mayores éxitos y satisfacciones personales que las logradas por las organizaciones tradicionales. Tal y como lo dijo George Bernard Shaw:

“Esta es la verdadera alegría de la vida, ser usado para un propósito que Ud. considere trascendente, ser una fuerza en la naturaleza en lugar de una simple masa de quejas y de angustia febril, reclamando que el mundo no ha decidido dedicarse a hacerlo a Ud. feliz.”

NUEVAS HABILIDADES

Los nuevos roles del liderazgo requieren nuevas habilidades para liderizar. Estas habilidades sólo pueden desarrollarse a través de un compromiso de por vida. No es suficiente que uno o dos individuos los desarrollen, estos roles deben ser difundidos ampliamente a través de la organización. Por ello es tan importante comprender las *disciplinas* de una organización que aprende. Ellas componen las prácticas y principios que generan el desarrollo del liderazgo. Estas áreas críticas son: ← *Construir una visión compartida*, ↑ *hacer aflorar los modelos mentales prevalecientes y retarlos*, e → *involucrarse en el pensamiento sistémico*.

CONSTRUYENDO UNA VISIÓN COMPARTIDA

Es el proceso en que las visiones individuales se alinean para lograr una sola visión. Cuando varias personas se unen para crear la visión de una organización, cada quien ve, a lo sumo, su propia imagen de la organización, aunque su responsabilidad recaiga sobre el total. Cada individuo ve la visión desde un punto de vista particular. Al integrar los diferentes puntos de vista, la imagen se hace más real e intensa.

A medida que más personas se integran a la visión, esta se hace más real en relación a la foto mental de lo que imaginan poder lograr. Se tornan en “socios”, “creadores”, “participantes”; la visión ya no descansa en hombros de un solo individuo. Al principio es “Mi Visión”, luego se transforma en “Nuestra Visión.”

Las habilidades para crear una Visión Compartida incluyen:

- **Fomentar una Visión Personal.** Una visión compartida emerge de las visiones personales por cuanto la capacidad de *sentir* es personal.
- **Comunicar y pedir apoyo.** Los líderes deben tratar de compartir su propia visión en lugar de ser voceros de la visión corporativa; y estar preparados para preguntar: *“¿Merece esta Visión su compromiso?”*; algo un tanto difícil cuando estamos acostumbrados a fijar metas y asumir su cumplimiento
- **Visionar es un proceso continuo.** Habrá momentos en que una imagen particular de la Visión parecerá predominante, pero a la larga evolucionará. Hoy en día muchos gerentes tratan de salir de *“ese tema sobre la Visión”* escribiendo una “Declaración de Visión.” Por lo general esas visiones carecen de la vitalidad, frescura y excitación que nace en la gente cuando esta se pregunta: *“¿Qué es lo que queremos lograr?”*.
- **Mezclando Visiones Extrínsecas e Intrínsecas.** Una meta que se limite sólo a vencer al oponente, una vez lograda, se torna en una posición defensiva. Por el contrario, visiones intrínsecas como crear un nuevo producto, o



llevar uno existente a nuevas dimensiones, exigen nuevos niveles de creatividad e innovación. Las visiones intrínsecas y extrínsecas deben estar en capacidad de coexistir.

- ***Distinguiendo entre Visiones Positivas y Negativas.*** Muchas organizaciones sólo se transforman cuando su supervivencia está amenazada. Las visiones negativas solo unen a la gente cuando la amenaza es significativa. Existen dos fuentes fundamentales de motivación: *Temor y Aspiración*. La energía que soporta las visiones negativas, el miedo, puede lograr cambios extraordinarios en un plazo relativamente corto; pero **“Aspirar a”** lleva pareja una fuente continua de aprendizaje y crecimiento.

HACIENDO AFLORAR LOS MODELOS MENTALES Y RETARLOS

Con frecuencia las mejores ideas en una organización ni siquiera llegan a la fase de implementación. La razón es que ellas coliden con los modelos mentales establecidos. Retar los supuestos sin crear posiciones defensivas requiere habilidades de reflexión y cuestionamiento que pocos líderes poseen.

- ***Detectar lapsos en los patrones de pensamiento.*** Con frecuencia saltamos a las generalizaciones tan rápidamente que rehusamos comprobar su veracidad, llegando a confundir las generalizaciones con la data objetiva en que están basadas, hasta llegar a usar la generalización como data. El vendedor llama a la Empresa comunicando que *“el cliente no quiere calidad sino precio”*, cuando lo que en realidad sucedió fue que tres grandes clientes consecutivos rehusaron hacer pedidos a menos que se les diera un descuento mejor; llevando al vendedor a concentrarse en como dar más descuento cuando en realidad lo que pudiera haber sucedido es que los clientes estaban tan molestos por las entregas, o por la atención, que no estaban dispuestos a comprar a menos que hubiera un incentivo mayor.
- ***Equilibrando Cuestionamiento y Argumentación.*** La mayoría de los gerentes son hábiles articulando sus puntos de vista y presentándolos en forma convincente. Estas habilidades pueden ser más bien limitaciones a medida que los gerentes ascienden a niveles de mayor responsabilidad y confrontan aspectos más complejos que requieren aprendizaje colectivo entre personas diferentes, pero igualmente conocedoras. Los líderes de las organizaciones en aprendizaje necesitan tanto las habilidades de cuestionar como las de argumentar.

Cuando los gerentes argumenten sus puntos de vista deberían ser capaces de:

- Explicar los razonamientos y la data que soporta su punto de vista.
- Pedir a otros que evalúen sus puntos de vista.
- Pedir a otros que ofrezcan puntos de vista diferentes.

Cuando evalúen los puntos de vista de otros colegas, deben ser capaces de:

- Tratar de comprender en profundidad los puntos de vista de los otros, en lugar de limitarse a ver cómo el nuevo punto de vista difiere del suyo, o como puede validar su punto de vista original.
- Explicar en sus propias palabras lo que están entendiendo como puntos de vista de sus colegas.

Cuando lleguen a un punto muerto (Los otros no son receptivos a ser cuestionados)

- Preguntar que tipo de información o razonamiento puede romper el impasse, o si el tema puede ser sometido a un proceso que provea nueva información.

- ***Distinguir entre la Teoría Propia y la Teoría en Acción.*** A veces manifestamos que compartimos ciertas convicciones, pero nuestras acciones revelan lo contrario. Por ejemplo, podemos proclamar que confiamos en la gente, pero mantenemos una estricta fiscalización. Obviamente, mi modelo mental profundo (Mi teoría propia), difiere de mi teoría en acción. Darnos cuenta de las brechas entre ambas teorías (que con frecuencia requiere la ayuda de otras personas) puede ser un elemento crucial en nuestro aprendizaje.



- **Concientizar y Desactivar Rutinas Defensivas.** Chris Argyris las define como “*Hábitos muy arraigados utilizados para protegernos de la vergüenza y riesgo a que nos exponemos cuando exteriorizamos nuestros puntos de vista*”. Esta actitud defensiva comienza en la escuela y se acrecienta a lo largo de la vida a medida que aumentan las exigencias en el desempeño. Su existencia hace más difícil sacar a la luz ciertos modelos mentales ocultos y en consecuencia inhibe el aprendizaje.

El primer reto es detectar las rutinas defensivas, y después profundizar en su validez. “*Comienzo a sentirme raro con esta conversación. A lo mejor es que no entiendo bien el tema, o percibo un riesgo latente que no puedo discernir. ¿Puede Ud. ayudarme a entender mejor su punto de vista?*”

EL PENSAMIENTO SISTÉMICO

Todos sabemos que los líderes deben ayudar a la gente a tener una visión integral de las cosas, pero la forma cómo lograrlo no está muy clara. Mi experiencia es que los líderes *son* “pensadores sistémicos”, más enfocados hacia las tendencias subyacentes y a las fuerzas del cambio que hacia el día a día. Este proceso es intuitivo y difícil de explicar. No obstante, existen algunas habilidades que un futuro líder debe cultivar:

- **Ver interrelaciones, no cosas; ver procesos, no actividades.** En nuestra vida hemos sido condicionados a concentrarnos en las cosas y a ver el mundo como una colección de imágenes estáticas, lo que lleva a una explicación lineal de los fenómenos sistémicos. Por ejemplo, en una escalada armamentista, cada bando está convencido que *el otro* es la causa del problema, y reaccionan ante cada movimiento como si fueran eventos aislados y no parte de un proceso. Mientras no vean la interrelación entre esas acciones, seguirán atrapados.
- **Más allá de la culpabilidad.** Tenemos la tendencia a culpar a otros o a las circunstancias externas por nuestros problemas. Pero la mayoría de los problemas organizacionales son causados por sistemas mal diseñados o gente desmotivada. El pensamiento sistémico nos enseña que no hay un *allá afuera*, que *Ud. y sus problemas son un mismo sistema*.
- **Distinguiendo Complejidad de Detalle de Complejidad Dinámica.** Algunos tipos de complejidad son más importantes que otros desde un punto de vista estratégico. La *Complejidad de Detalle* se presenta cuando hay muchas variables. La *Complejidad Dinámica* surge cuando causa y efecto están alejados en el tiempo y el espacio; y cuando las consecuencias de nuestra intervención son sutiles y poco evidentes a los integrantes del sistema. En la mayoría de las situaciones gerenciales lo importante es comprender la Complejidad Dinámica, no la de Detalle.
- **Enfocarse en Áreas de Fuerte Apalancamiento.** Se dice del Pensamiento Sistémico que la mayoría de las soluciones *obvias* no funcionan. En la mayoría de los casos producen mejoras momentáneas que a la larga empeoran las cosas. Por otra parte, el Pensamiento Sistémico también tiene como resultante que pequeñas acciones en el sitio preciso producen mejoras significativas y perdurables. Los pensadores sistémicos llaman esto *Apalancamiento*. Atacar efectivamente un problema difícil puede significar realizar un cambio que ...con mínimo esfuerzo... produzca los resultados más permanentes o la mejora más significativa.
- **Evite Soluciones Sintomáticas.** La presión para intervenir en sistemas gerenciales con problemas puede ser grande, y con frecuencia se actúa sobre los síntomas, no sobre las causas. Si los líderes siguen este patrón, pueden ser absorbidos en una espiral de intervenciones sucesivas. Con frecuencia el Rol más importante del líder está en mantenerse alejado de intentar “Pudines instantáneos” y mantener la presión para profundizar en soluciones más permanentes.

Las consecuencias de líderes carentes de pensamiento sistémico pueden ser devastadoras. Una gran cantidad de líderes carismáticos se mueven *a nivel de los eventos*. Se manejan de visiones a crisis y muy poco entre ellas. Bajo su liderazgo, la organización va de una crisis a otra y eventualmente la visión de su gente se deja dominar por los eventos



y la reactividad. Muchos, especialmente los más comprometidos “se queman”. Eventualmente, el cinismo cobra vigencia y la gente deja de tener control sobre su tiempo, y mucho menos sobre su destino.

Problemas similares suceden con los “Estrategas Visionarios”, los líderes con visión que ven tanto los patrones de cambio como los eventos. Estos líderes están mejor preparados para gerenciar el cambio, pero tienen tendencia a responder al estímulo, en lugar de generar ideas creativas.

Muchos líderes talentosos tienen intuiciones altamente sistémicas pero les es difícil explicarlas a otros. Irónicamente terminan actuando autoritariamente aunque no quieran, porque sólo ellos ven las decisiones que deben tomarse. Les es difícil conceptualizar sus percepciones estratégicas para que sean del dominio público, abiertas al cambio y al mejoramiento.

NUEVAS HERRAMIENTAS

El desarrollo de las habilidades descritas anteriormente requiere de nuevas herramientas que fortalezcan las capacidades conceptuales de los líderes y fomenten la comunicación y la discusión abierta. A continuación indicamos algunas herramientas que han comenzado a tener vigencia.

ARQUETIPOS SISTÉMICOS

Existen varios tipos de estructuras que aparecen una y otra vez. Muchos sistemas crecen hasta encontrar problemas y dejan de crecer. Otros caen en espirales viciosas que obligan a la gente a correr cada vez más rápido solo para mantenerse estacionarios. Algunas de las de mayor relevancia incluyen:

- **Compensación entre Proceso y Demora.** Quienes toman decisiones no perciben las tardanzas involucradas al moverse hacia una meta. Como consecuencia se pasan de la meta y causan ciclos recurrentes. **Ejemplo:** Constructores que comienzan nuevos proyectos mientras el mercado se debilita, lo que causará exceso de oferta cuando se terminen los proyectos en construcción.
- **Límites de Crecimiento.** Un ciclo de crecimiento sostenido se detiene de repente, y hasta puede dar marcha atrás. La causa puede ser una limitación de recursos o respuestas externas al crecimiento. **Ejemplo:** Ciclos de vida de un producto que se acorta prematuramente por causa de mala calidad o servicio, crecimiento y declinación en la comunicación de un equipo gerencial.
- **Desplazamiento de la Carga.** Una solución de corto plazo soluciona un problema con buenos resultados aparentes. A medida que esta solución se usa una y otra vez, soluciones más permanentes se usan menos y menos. **Ejemplo:** Usar recursos humanos de la oficina principal para solucionar problemas de personal en las sucursales, impidiendo a los gerentes adecuar sus habilidades interpersonales.
- **Erosión de Metas.** Cuando todo lo demás falla, baje sus estándares. Soluciones de corto plazo atroflan metas importantes, tales como mejorar los niveles de calidad o la motivación de los empleados. **Ejemplo:** Una empresa responde a problemas en las entregas alargando los lapsos ofrecidos.
- **Escalada.** Dos personas u organizaciones ven el progreso de una como un riesgo para el otro, llevándolos a actuar más agresivamente para restablecer su ventaja. **Ejemplo:** Guerras de precios.
- **Tragedia de los Comunes.** Los individuos continúan haciendo uso de un recurso limitado hasta que todos experimentan una carencia de ese recurso. **Ejemplo:** Un ganadero que continúa aumentando el tamaño de su rebaño hasta que no hay suficiente pasto para alimentar a todo el ganado. Divisiones de una empresa que comparten la misma fuerza de ventas y compiten aumentando las cuotas de ventas hasta que los vendedores tiran la toalla.
- **Crecimiento y Subinversión.** El crecimiento llega a un nivel que solo puede continuar si se invierte fuertemente. La Erosión de Metas causa una inversión que es limitada o lenta, creando clientes insatisfechos y una baja en la



demanda lo que en consecuencia pareciera no requerir de la inversión programada. **Ejemplo:** Numerosas empresas exitosas que dejaron que se erosionara la calidad de productos y servicios, careciendo después del nivel de ingreso necesario para invertir en los remedios.

MAPEANDO LOS DILEMAS ESTRATÉGICOS

Los equipos gerenciales a menudo se desentran cuando son confrontados con dilemas agudos. Un ejemplo típico se presentó cuando los fabricantes norteamericanos confrontaron la decisión de Costo Bajo / Alta Calidad. Por años pensaron que debían escoger entre los dos. Para unos, debido a las presiones del mercado, la decisión fue Bajo Costo. Otros se decidieron por la Alta Calidad en el supuesto que ella los concentraba en un segmento de mercado de mayor precio. Las consecuencias fueron desastrosas, si no fatales, cuando la competencia internacional los enfrentó a empresas que habían decidido mejorar tanto la calidad como el costo en forma consistente.

En un libro reciente, Charles Hampden-Turner presenta una variedad de herramientas para confrontar los dilemas en forma creativa, en un proceso de siete pasos:

1. **Airear los Dilemas.** Identificar los valores opuestos que son los “cachos” del dilema, por ejemplo costo a cambio de calidad, o iniciativa local en lugar de coordinación centralizada. Hampden-Turner recomienda usar el humor, ya que el solo hecho de admitir que existe un dilema es presionante para algunas organizaciones.
2. **Mapeado.** Ubicar los valores opuestos en dos ejes y ayudar a los gerentes a ubicar sobre los ejes dónde ellos se ven, o dónde, ven a la empresa.
3. **Procesando.** Quitar los nombres para describir los ejes del dilema, y agregar el sufijo “endo o ando” para convertir nombres rígidos en procesos que impliquen movimiento. Por ejemplo: Control centralizado vs. Control local se transforma en “fortaleciendo la oficina central”, o “incrementando la iniciativa local”. Esto debilita el nexo entre valores opuestos.
4. **Enmarcar / Contextualizar:** Debilitar más aún el nexo entre valores opuestos haciendo que cada bando sea el contexto o marco para el otro. Esto mina cualquier intento implícito para mantener un valor como intrínsecamente superior a otro, lo que pudiera llevar a cerrarse mentalmente a estrategias creativas para el mejoramiento continuo de ambos.
5. **Secuenciar.** Con frecuencia valores como bajo costo y alta calidad parecen opuestos porque los vemos en términos de un momento en el tiempo, en lugar de un proceso continuo. Invertir en una nueva tecnología productiva, o desarrollar una nueva cultura de trabajadores facultados a nivel de planta, puede requerir inversión en el corto plazo, pero con beneficios financieros considerables a mediano y largo plazo.
6. **Esquivar / Ciclos.** A veces las cosas se pondrán peor por un tiempo. Pero el aprendizaje logrado hará que el nuevo ciclo sea mucho mejor.
7. **Sinergizar.** Esta es la meta más elevada. Como lo resalta Hampden-Turner, es una noción sistémica única, que nace del griego *syn-ergo*: *Trabajando juntos*.

AFLORANDO LOS MODELOS MENTALES. “LA COLUMNA DE LA IZQUIERDA”

La idea que los modelos mentales pueden dominar las decisiones en los negocios y que tales modelos pueden ser hasta contrarios a lo que la gente usualmente pregona, puede ser muy amenazante para los gerentes que se enorgullecen de procesos muy juiciosos para la toma de decisiones. Es importante contar con herramientas que permitan a los gerentes descubrir por sí mismos como los modelos mentales pueden minar sus mejores intenciones.



La herramienta “*Columna de la Izquierda*” fue desarrollada por Chris Argyris y sus colegas. En la columna de la derecha *escribo lo que estoy diciendo*. En la columna de la izquierda *escribo lo que estoy pensando sobre lo que estoy diciendo*, pero no estoy diciendo.

Este proceso no solo hace aflorar los supuestos subyacentes, sino que nos muestra como estos supuestos influyen en nuestra conducta. El ejercicio muestra la compleja madeja de supuestos que nosotros mismos generamos, y de los cuales nos transformamos en víctimas, y descubre como nuestra línea de pensamiento condiciona la forma como evaluamos el problema, e incluso como debemos atacarlo, y nos lleva a posponer las soluciones más apropiadas para evitar herir sensibilidades. La ambivalencia entre lo que decimos y lo que pensamos nos lleva a una virtual parálisis de acción, ya que en lugar de actuar y atender el problema nos concentramos en evitar confrontar a colegas que han asumido posiciones defensivas.

APRENDIZAJE EN HANOVER INSURANCE

Hanover Insurance ha pasado de estar en el foso de la industria de seguros de riesgo y propiedades, hasta ubicarse en el 25% de las mejores empresas aseguradoras de Estados Unidos, gracias al esfuerzo de su C.E.O. William O’Brian, y su antecesor Jack Adams. Incluimos extractos de la entrevista realizada por Peter Senge a Bill O’Brian.

Senge: ¿Cuál es la razón para que haya un proceso de cambio tan profundo en las organizaciones hoy en día? ¿Es por el aumento de las presiones competitivas?

O’Brian: Ese es un aspecto, pero no el más importante. La ebullición en la gerencia continuará hasta que encontremos modelos que sean más congruentes con la naturaleza humana.

Una de las grandes tomas de conciencia en el campo de la psicología es la jerarquía de las necesidades humanas. Como Maslow lo expresó, las necesidades básicas más importantes son *Comida y Vivienda*. Luego viene *Pertenencia*. Una vez que estas tres necesidades básicas son satisfechas, la gente comienza a aspirar a *Autoestima*, y a *Crecimiento Personal*, las cuarta y quinta necesidades.

Nuestras organizaciones jerárquicas tradicionales están diseñadas para proveer los primeros tres niveles, pero no el cuarto ni el quinto. Los tres primeros niveles están hoy en día disponibles para un gran número de trabajadores, pero nuestras organizaciones no ofrecen a la gente suficientes oportunidades para desarrollarse.

Senge: ¿Como califica Ud. el progreso de Hanover hasta ahora?

O’Brian: Hemos realizado un largo viaje para dejar atrás nuestra cultura jerárquica tradicional. El viaje comenzó cuando todo el mundo comprendió algunas de las ideas básicas sobre propósito, visión, y valores, como fundamento de lo que sería la gerencia participativa. Esta es una forma mejor para comenzar a construir una cultura participativa que la tradicional de “*incorporar a la gente al proceso de toma de decisiones.*” Antes de participar activamente, la gente necesita compartir ciertos valores y una visión que describa a dónde estamos tratando de llegar.

Descubrimos que la gente tiene un gran deseo por ser parte de una misión de trascendencia. Pero desarrollar visiones compartidas no es el final, es sólo el comienzo.

Seguidamente tuvimos que vencer la forma mecánica y lineal de pensar. La esencia de nuestro Rol como gerentes es tratar con problemas “*divergentes*” —aquellos problemas que no tienen una respuesta sencilla.—. Los problemas “*Convergentes*” —aquellos que tienen una respuesta *correcta*— deberían ser resueltos localmente. La mayoría de los gerentes trata a juro de forzar soluciones simplistas, y en consecuencia minan su potencial de aprendizaje para cuando se presenten problemas divergentes. Por cuanto la mayoría de las personas maneja los temas lineales (causa y efecto) bastante bien, las empresas que aprendan a tratar temas divergentes tendrán una gran ventaja.



El siguiente tema de trascendencia en nuestro progreso vino cuando comprendimos lo que significaba *Cuestionar y Argumentar*. Aprendimos que la capacidad de las personas para abrirse está basada en su habilidad para cuestionar su propia línea de pensamiento. Esto requiere exponerse al error —algo por lo que generalmente no se recompensa a la gerencia. Pero es muy difícil aprender si no buscamos errores o inconsistencias en nuestras propias ideas.

Todo esto lleva a desarrollar la capacidad de una organización para manejar los modelos mentales. En una organización controlada localmente, Ud tiene el reto de aprender cómo ayudar a la gente a tomar buenas decisiones sin coaccionarlos a tomar *decisiones específicas*. Al gerenciar los modelos mentales, creamos la capacidad para que la gente tome sus propias decisiones, con mayor convicción, y más facilidad de implementación; así como la facilidad de hacer mejores ajustes cuando cambie la situación.

Senge: ¿Qué pasos concretos puede la alta gerencia realizar para comenzar a moverse hacia organizaciones que aprenden?

O'Brien: Fíjese en las señales que Ud. envía a lo largo de la organización. Por ejemplo, una señal crítica es cómo Ud. usa su tiempo. Es muy difícil crear organizaciones pensantes si la gente no tiene tiempo de ponerse a pensar profundamente sobre las cosas importantes. Es muy infrecuente que yo organice reuniones de menos de una hora de duración. Si el asunto no merece una hora de mi tiempo, no debería estar en mi agenda.

Senge: ¿Porqué es esto tan difícil para tantos gerentes?

O'Brien: Todo se reduce a lo que Ud. piensa es la naturaleza de su trabajo. El gerente autoritario tiene una mentalidad tipo ferrocarril. Su velocidad está determinada por la velocidad del tren: “Necesito mantener las cosas a marchas forzadas para mantener a la gente ocupada”.

En una organización que aprende, la sagrada responsabilidad del gerente es crear las condiciones que permitan a la gente vivir vidas felices y productivas. Si Ud. comprende el significado que ideas como las que hemos estado discutiendo tienen en la gente de su organización, entonces Ud. encontrará el tiempo.

DESARROLLANDO LÍDERES Y ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

En su retrospectiva sobre desarrollo organizacional, Marshall Sashkin y N. Warner Burke observan un nuevo énfasis en formar líderes que pueden desarrollar las organizaciones. Las Organizaciones que aprenden representan un progreso significativo en la evolución de la cultura organizacional. Sashkin y Burke sugieren que 1990 puede ser la década en la cual el desarrollo organizacional y un nuevo tipo de desarrollo gerencial vuelven a conectarse.