



# La **V** Disciplina

El Arte de la Organización Inteligente

por: **Peter M. Senge**

**SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT  
MIT**

*Compilación: Rogelio Carrillo Penso*



¿Se ha involucrado Ud. alguna vez con un equipo de gente que funcionaba en forma excepcional?. Puede que haya sido en los negocios, en el colegio, en los deportes, pero probablemente pasó sólo una o dos veces en su vida. La gente confiaba entre sí, complementaba las fortalezas de los otros y compensaba sus debilidades, apuntaban a metas superiores a las que ninguno de ellos podía intentar individualmente..... y como resultado realizaban logros extraordinarios.

Dichos equipos manifiestan características especiales: Cada miembro está comprometido con el mejoramiento continuo, cada uno deja de atenerse a lo posible y de esta forma remueve limitaciones mentales, cada uno comparte una visión de grandeza, y el I.Q. colectivo es muy superior al de cualquiera de los individuos. Los miembros del equipo comprenden el sistema en el cual operan y como pueden influenciarlo.

mejoramiento continuo, cada uno deja de atenerse a lo posible y de esta forma remueve limitaciones mentales, cada uno comparte una visión de grandeza, y el I.Q. colectivo es muy superior al de cualquiera de los individuos. Los miembros del equipo comprenden el sistema en el cual operan y como pueden influenciarlo.

**LA QUINTA DISCIPLINA** por Peter M. Senge

- LAS CINCO DISCIPLINAS**
1. PENSAR EN LAS COSAS COMO UN SISTEMA
  2. CONOCIMIENTO, DESTREZA Y DOMINIO PERSONAL
  3. LOS PARADIGMAS O MODELOS MENTALES
  4. VISION COMPARTIDA
  5. APRENDER EN EQUIPO



- LAS 11 LEYES**
1. LOS PROBLEMAS DE HOY NACEN DE LAS SOLUCIONES DE AYER
  2. MIENTRAS MAS SE EMPUJA, MAS EMPUJA EN CONTRA EL SISTEMA DE EMPEORAR
  3. LAS COSAS MEJORAN ANTES
  4. LA SALIDA FACIL, CON FRECUENCIA NOS LLEVA DE NUEVO AL PROBLEMA
  5. LA CURA PUEDE SER PEOR QUE LA ENFERMEDAD
  6. MAS RAPIDO ES MAS DESPACIO
  7. CAUSA Y EFECTO NO ESTAN INTIMAMENTE RELACIONADAS EN EL TIEMPO Y EN EL ESPACIO
  8. PEQUEÑAS MEJORAS PUEDEN TRAER RESULTADOS, PERO SOLO SI SON REALIZADAS EN EL SITIO CORRECTO
  9. PUEDES TENER TU TORTA Y PUEDES COMERTELA PERO NO SIMULTANEAMENTE
  10. DIVIDIR UN ELEFANTE POR LA MITAD NO HACE DOS ELEFANTES
  11. NO HAY CULPA

Estas características describen la esencia de una organización inteligente. Igual que cualquier equipo, la organización no comienza con grandeza, **aprende a tener grandeza**. Aprenderemos en este trabajo que se puede crear ese clima especial mediante la práctica de cada una de la cinco disciplinas: **Pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida, y aprendizaje en equipo.**

¿Suena fuera de lo corriente? Bueno, si Ud. tiene dificultades motivando sus tropas para trabajar unos con otros en otras áreas, entonces probablemente estará de acuerdo que la forma tradicional de gerencia de arriba abajo ya terminó con su utilidad. El mundo es demasiado complejo para un sólo líder, para ser el único pensante e imponer su punto de vista al resto de la organización. Las organizaciones que sobresaldrán en el futuro serán aquellas que sepan ganar el compromiso de los empleados a todos los niveles y expandir continuamente su capacidad de aprender.



En la nueva organización inteligente, su gente apuntará alto, aprenderá a crear los resultados que ellos desean, y logrará los beneficios básicos que sean necesarios para mantener el éxito requerido en un mercado global. Dice Aries De Geus, jefe de planificación de la Royal Dutch/Shell, *"La habilidad de aprender más rápidamente que sus competidores puede ser la única ventaja competitiva sustentable"*

Desde edad muy temprana, hemos sido enseñados a segmentar los problemas de forma de hacer que tareas complejas fueran más manejables. Pero esto crea un problema mayor, ...perdemos la habilidad de ver las consecuencias de nuestras acciones, y el sentido de relación con la globalidad, con el todo.

## LAS LEYES DE LA QUINTA DISCIPLINA

La quinta disciplina, el **pensamiento sistémico**, es el punto crucial de la organización abierta al aprendizaje. Un análisis del pensamiento sistémico revela sus leyes:

1. **Los problemas de hoy vienen de las soluciones de ayer.** A menudo somos intrigados por las causas de nuestros problemas, pero si recordamos las soluciones que dimos a antiguos problemas podremos concientizar los problemas que causamos. Por ejemplo, ¿Porqué los vendedores están utilizando 20% más tiempo atendiendo a clientes molestos por entregas tardías? Porque hace un tiempo, un gerente nuevo *"solucionó"* el problema del alto costo de inventario liquidando el inventario.
2. **Mientras más fuertemente empuje, más empuja en contra el sistema:** Todos lo hemos sentido; mientras más tratamos de mejorar las cosas, más esfuerzo se requiere. Por ejemplo, su producto comienza a perder mercado. Su primera inclinación es mercadearlo más agresivamente, así que Ud. gasta más dinero en publicidad, o baja su precio. Pero al hacerlo, Ud. distrae recursos de otras áreas de la compañía, y la calidad disminuye. A la larga, Ud. pierde más clientes.
3. **Las cosas mejoran antes de empeorar:** Si Ud. interviene para mejorar las cosas, Ud. puede tener éxito, pero en el corto plazo. Cuando Ud. aumentó la publicidad para su producto en el ejemplo anterior, sus ventas podrán haber aumentado. Cuando sus éxitos en el corto plazo se transforman en una declinación en el largo plazo, es difícil ver la conexión entre los dos.
4. **La salida fácil con frecuencia nos lleva de nuevo al problema:** Cuando nos apegamos a lo que *sabemos hacer mejor* y aplicamos soluciones familiares o soluciones tipo caso de estudio a los problemas, encontramos confort. Basarnos en soluciones familiares aún si los problemas persisten indica un pensamiento no sistémico, el síndrome de: *"Usemos el martillo de siempre, pero esta vez un martillo más grande"*.
5. **La cura puede ser peor que la enfermedad:** La solución familiar a veces no es solamente poco efectiva, puede ser peligrosa. Por ejemplo, uno puede estar tentado a llamar a un consultor para atender un problema de personal. El consultor viene, resuelve el problema, y se va. Pero lo que Ud. ha hecho es pasar la carga a un extraño, quien se torna más y más necesario cuando los problemas vuelven a ocurrir. Toda solución de largo plazo debe permitir al sistema que resuelva sus propios problemas
6. **Más rápido es más despacio:** Todos los sistemas naturales, tanto los ecosistemas como las organizaciones, tienen una tasa de crecimiento óptima que es mucho más lenta que el paso rápido que la mayoría de nosotros creemos es la deseable. El sistema compensará por un crecimiento demasiado rápido bajando su velocidad, aunque esto signifique su muerte.



7. **Causa y efecto no están íntimamente relacionados en el tiempo y en el espacio:** La mayoría de nosotros asumimos que causa y efecto ocurren muy cercanos. Ello hace difícil encontrar las causas que producen los efectos que nos indican su existencia ....tales como reducción de la utilidad, o el abuso de las drogas..... El primer paso para ver la realidad sistémicamente es desligarnos de esa forma simplista de ver las cosas con un estilo de pensar causa-efecto, y aprender a ver que nosotros estamos en la raíz de nuestros problemas, y que no somos espectadores externos de los eventos
8. **Pequeños cambios pueden producir grandes resultados, pero las áreas de mayor potencial son a menudo las menos obvias:** Acciones pequeñas, bien enfocadas, pueden producir mejoras sólidas ....pero sólo si se hacen en el sitio correcto. Esto es **apalancamiento** (leverage). Desafortunadamente, es difícil para la mayoría de las personas en el sistema ver donde están estos puntos de apalancamiento. Aprender a ver la estructura (El Proceso) en lugar de los eventos que se producen, es un buen comienzo.
9. **Ud. puede tener su torta y también se la puede comer, pero no puede hacer ambas en forma simultánea:** A veces lo que semeja una madeja de dilemas, no son dilemas en absoluto si lo vemos desde un punto de vista de sistema. Una vez que Ud. cambia la manera de ver las cosas, y en lugar de "tomar una foto" en un sitio determinado ve las cosas "como un proceso", esas cosas se ven diferentes.

Por ejemplo, por años, las empresas norteamericanas creyeron que la elección era sencilla: Alta calidad o bajo costo, pero no los dos. De hecho, los procesos de mejora en manufactura pueden llevar a menos retrabajo, menos inspectores de calidad, costos de garantía menores, y menos gastos de publicidad; lo que lleva a reducir los gastos de producción y mercadeo, y a mejorar la calidad. Las empresas que descubrieron esto, sin embargo, aprendieron que no podían tener ambas cosas inmediatamente ....tenían que esperar meses si no años para que los beneficios de costo de un programa de calidad se hicieran evidentes.

10. **Dividir un elefante por la mitad no produce dos elefanticos:** Los sistemas son vivientes, y su carácter depende del **todo**. Para comprender problemas de gerencia complejos o diseñar una estrategia, Ud. tiene que ver el sistema global que genera los diferentes aspectos que deben ser considerados.

Un viejo cuento Sufí resalta este aspecto: Tres hombres ciegos encuentran un elefante en el camino, y cada uno de ellos lo toca para ver qué es. El primer hombre toca la oreja y decide que "es amplia como una alfombra". El segundo hombre sostiene la trompa y decide que "es recta como una tubería vacía". El tercer hombre toca la pata delantera y decide que "es poderosa y firme como un pilar".

Estos tres hombres son como las cabezas de los departamentos de manufactura, mercadeo e investigación, en una gran organización. Cada uno tiene el dominio de un aspecto diferente del sistema, pero todos tienen dificultad en ver como cada una de sus funciones interactúan.

11. **No hay culpa:** Solemos culpar a otros de nuestros problemas, los competidores, el mercado, el gobierno. El pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo; nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un solo sistema. La cura radica en la relación con nuestro "enemigo".



## LAS CINCO DISCIPLINAS

Las organizaciones abiertas al aprendizaje aprenden a innovar constantemente poniendo atención a cinco "tecnologías complementarias". En estas disciplinas nunca se adquiere maestría; las mejores organizaciones las practican constantemente. Y aunque las organizaciones las desarrollan separadamente, la presencia de todas y cada una de ellas es crítico para el éxito:

**Pensamiento Sistémico.** El pensamiento sistémico nos ayuda a ver patrones y aprender a reforzarlos o cambiarlos en forma efectiva. Desafortunadamente, con frecuencia nos enfocamos más bien en partes aisladas del sistema y luego nos preguntamos porqué nuestros esfuerzos para resolver los problemas o mantener el éxito, se pierden. Pensar en las cosas como un sistema funde las otras cuatro disciplinas en un **todo** coherente que evita que ellas se conviertan en *moda* y o *trucos*, por lo que esta es la "**quinta**" disciplina más importante.

**Dominio Personal.** Dominio implica un alto nivel de capacidad, y la persona capaz puede lograr consistentemente los resultados que desea. En la búsqueda del dominio personal, clarificamos y profundizamos nuestra visión, enfocamos nuestra energía, desarrollamos nuestra paciencia, y en general nuestro enfoque hacia la vida es similar al que usaría un artista para lograr la creación de una obra de arte.

**Modelos Mentales.** Comprendemos al mundo y actuamos en él basados en nociones y creencias que están muy profundas en nuestra psiquis. Quizás no nos demos cuenta del efecto que estos modelos tienen en nuestras percepciones y conductas, pero ellas tienen el poder de hacernos avanzar o frenarnos.

**Visión Compartida.** Ninguna organización se torna grande sin metas, valores y misión que se despliega y comparte a través de dicha organización. Una "visión" escrita o el carisma de un líder no son suficientes. Una visión genuina exuda excelencia y aprendizaje porque la gente en la organización desea lograr esas metas.

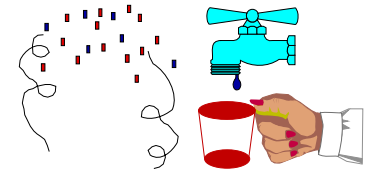
**Aprendizaje en Equipo.** Con frecuencia parece que equipos compuestos por individuos con un C.I. (Coeficiente de Inteligencia) individual superior a 120 tienen un C.I. colectivo de dos dígitos. ¿Porqué?. Porque ellos no han aprendido a trabajar juntos. El aprendizaje verdadero comienza con un diálogo, en el cual los miembros dejan de asumir cosas y piensan juntos en cómo resolver problemas o visualizar el futuro.

## EL PENSAMIENTO SISTEMICO Vea el Mundo de Nuevo

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver las cosas **como un todo**, un marco adecuado para ver patrones e interrelaciones. Es especialmente importante ver el mundo como un todo a medida que crece más y más complejo. La Complejidad puede abrumar y minar: *"Es el sistema. No puedo controlarlo."* El pensamiento sistémico hace que estas realidades sean más manejables; es el antídoto para el sentimiento de impotencia. Viendo los patrones que se esconden detrás de los eventos y de los detalles, podemos verdaderamente simplificar la vida.

**VIENDO LOS CÍRCULOS DE CAUSALIDAD**

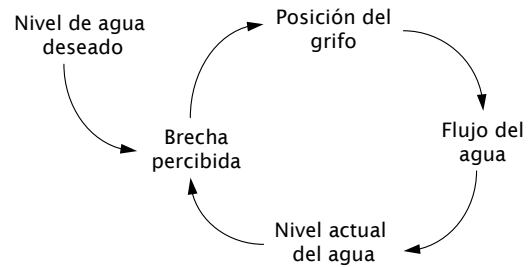
Aunque veamos líneas rectas, la realidad esta hecha de círculos. Nuestro idioma y su estructura sujeto - verbo - objeto en realidad nos obliga a ver líneas rectas, así que el primer paso es vencer sus limitaciones. Estos diagramas que muestran que un concepto simple como *llenar un vaso de agua*, es un sistema. Normalmente veríamos el evento así



Pero mientras llenamos el vaso, vemos subir el nivel del agua y monitoreamos el espacio entre el nivel actual y el nivel al que deseamos llenar el vaso. En este *sistema regulador del agua* hay cinco variables: *el nivel que nosotros deseamos*, *el nivel actual del agua*, *el espacio o brecha entre los dos niveles*, *la posición del grifo*, y *el flujo de agua*. Estas variables están organizadas en un círculo o lazo de relaciones causa-efecto que se llama *Proceso de Realimentación* (feedback process), un proceso que trabaja continuamente para llevar el agua al nivel deseado.

En un lenguaje sencillo, pudiéramos decir que *"Estamos llenando el vaso de agua"*, lo que implica un evento en una sola dirección. En forma más precisa, *"Mi mano en la llave está controlando el flujo de agua hacia el vaso"*. Pero eso describe solamente la mitad del proceso, sólo el que se refiere al enlace entre la posición de la llave de agua al flujo del agua al nivel del agua.

En el diagrama podemos ver que sería igual de verdadero, pero igual de incompleto, decir que *"El nivel de agua en el vaso está controlando mi mano"*. Más exacto sería afirmar que: *"Mi intención de llenar el vaso de agua crea un sistema que causa que el agua fluya hacia el vaso cuando el nivel es bajo, y entonces cierra el flujo cuando el vaso está lleno"*. La estructura, en otras palabras, causa la actitud.



Ver el mundo en términos causales, (*"Estoy llenando el vaso de agua"*) muestra que creemos ser el centro de la realidad y que estamos manejando el mundo como objetos inanimados. Desde la perspectiva del sistema, sin embargo, los humanos somos parte de un proceso de realimentación, no elementos separados del mismo.

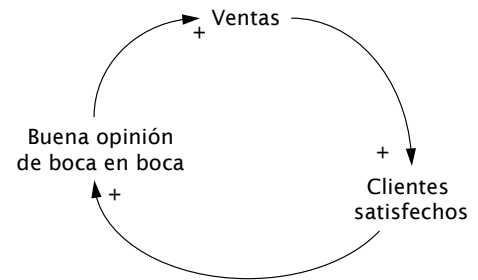
Ver el mundo desde este punto de vista causa un cambio fundamental en nuestras percepciones, porque ahora Ud. se concientiza íntimamente de la forma como continuamente influencia, ....o es influenciado.... por la realidad.

La gente con una manera lineal de pensar, siempre está buscando a algo o alguien a quien responsabilizar. Los pensadores sistémicos adquieren una responsabilidad mucho mayor sobre los eventos, porque su perspectiva sugiere que todos y cada uno comparten la responsabilidad por los problemas generados por el sistema.

## REFUERZO Y EQUILIBRIO DE LA REALIMENTACIÓN. DEMORAS.

El **Ciclo Reforzador** en los sistemas es un motor para crecimiento o declinación, y comprender cómo funciona le permite influenciar el sistema. Un ejemplo sencillo es el "**Ciclo Virtuoso**" o efecto de la bola de nieve. Muchos productos buenos crean ventas por buenos comentarios de boca en boca. Mientras más productos venda, más bocas hablan de su producto lo que lleva a mayores ventas.

De la misma forma, si el producto es defectuoso, el "**Círculo Vicioso**" hace que los comentarios también pasen de boca en boca, y mayores ventas redundarán en menos clientes satisfechos, menos comentarios positivos y menores ventas, lo que conduce a aún menos comentarios positivos y aún menos ventas.



La aceleración del crecimiento ("**Ciclo Virtuoso**"), o de la declinación ("**Ciclo Vicioso**") por lo general no sucede sin que la naturaleza lo tome en cuenta, por supuesto; porque los procesos de realimentación no ocurren en forma aislada. Existen límites, que son una forma de balancear la realimentación, el segundo elemento básico del pensamiento sistémico.

## SISTEMAS BALANCEADOS / SISTEMAS COMPENSATORIOS

Los **Sistemas Balanceados o Compensatorios** buscan su estabilidad. Si a Ud. le gustan los objetivos del sistema, Ud. estará feliz con ellos. Si no, Ud. tendrá que cambiar el objetivo, o debilitar su influencia, o si no todos sus esfuerzos para cambiar las cosas se verán frustrados.

Tales sistemas parecen tener su propia agenda, porque los mecanismos de auto-corrección tratan de mantener un objetivo. Por ejemplo, tome un gerente obligado a reducir el personal por limitaciones presupuestarias. Por cuanto el cúmulo de trabajo no ha cambiado, los ahorros de la medida se pierden al llevar trabajo afuera o pagar sobretiempo.

Cuando hay "*resistencia al cambio*", sin duda hay uno o más procesos compensadores ocultos. La resistencia al cambio no es caprichosa ni misteriosa. Siempre surge de amenazas a normas y criterios tradicionales. Los dirigentes astutos discernen el origen de esa resistencia y atacan las normas implícitas y las relaciones de poder donde están encastradas las normas.

## LAS DEMORAS

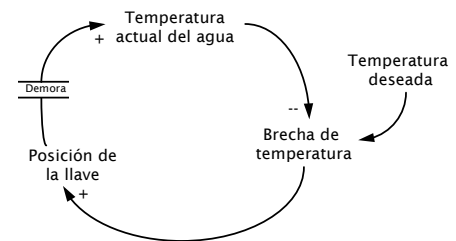
**Las Demoras**, interrupciones entre nuestros actos y sus consecuencias son el tercer ladrillo en el lenguaje sistémico. Las demoras, en particular, hacen parecer como si los sistemas tuvieran una mente propia. Uno encuentra demoras en todos lados: Ud. invierte hoy para lograr beneficios futuros, Ud. contrata a una persona que no será productiva por algunos meses, o gasta dinero en un proyecto que requerirá años para desarrollarse.

Uno de los puntos de apalancamiento para mejorar el desempeño de un sistema es minimizar las demoras en el sistema. Los fabricantes norteamericanos se ocupaban de controlar estrictamente la cantidad de inventario en sus depósitos, mientras que sus colegas japoneses se concentraban en reducir las demoras, un esfuerzo mucho más fructífero.



Tomemos como ejemplo el ajuste de la temperatura del agua en la ducha. Si hay una tardanza de diez segundos en el cambio de temperatura una vez que Ud. le ha dado vuelta a la manilla, Ud. está seguro de sobre-compensar o sub-compensar hasta que logre la temperatura deseada.

Si es excesivamente agresivo, se quemará; y esa es la razón que movimientos agresivos en los negocios pueden resultar en un efecto totalmente opuesto al deseado. Cada ajuste en este proceso de balanceo lo lleva a su meta de lograr la temperatura deseada del agua. La palabra clave es *finalmente*. Moví la llave del grifo y *finalmente* cambió la temperatura del agua. Mejoré la calidad de mi producto y *finalmente* recuperé el **ciclo virtuoso** de mi venta.



## LOS ARQUETIPOS DEL SISTEMA

Ahora veamos estos principios en acción. Con frecuencia encontrará que los patrones que controlan los eventos que Ud. encuentra ocurren una y otra vez. Cuando Ud. comienza a reconocerlos, ellos le llevan a comprender sus elementos internos y los del negocio; ya que le permiten ver todo el sistema que genera un problema, y no solamente un aspecto del mismo. Además, reconocer estos "arquetipos" permite detectar los puntos de apalancamiento donde uno puede cambiar al sistema y en consecuencia los eventos que este genera.

### EL ARQUETIPO DE LOS "LÍMITES PARA CRECER"

Uno de los arquetipos (entre muchos) se llama Límites para Crecer, y es un patrón familiar para la gente de negocios. A continuación analizamos este aspecto.

**Definición:** En un patrón de Límites para Crecer, un proceso reforzador (amplificador) puesto en práctica para lograr un resultado deseado, crea una espiral de éxito, pero también genera efectos secundarios inadvertidos (manifestados en un proceso compensador) que eventualmente frena un proceso hacia el éxito.

**Principio Gerencial:** No precipite el crecimiento. Elimine los factores que limitan el crecimiento.

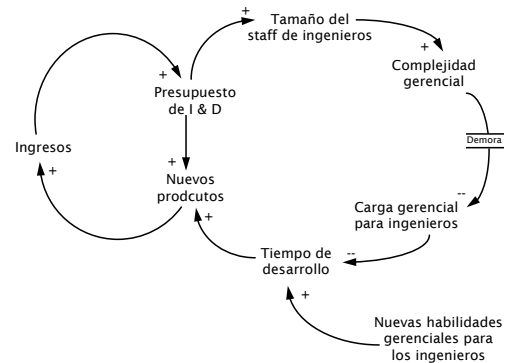
**Dónde Encontrarlo:** Su organización puede crecer rápidamente, entonces comienza a frenar hasta detenerse. Un agricultor puede aumentar su cosecha agregando más y más fertilizante, pero entonces su cosecha puede superar lo que la precipitación pluvial en su zona puede sustentar. Una persona puede rebajar mucho con una fuerte dieta, pero luego recuperará todo su peso. Puede que Ud. logre solucionar una cantidad de problemas trabajando en exceso, pero el estrés y la fatiga harán que su productividad se venga abajo.

En cada uno de estos casos, un esfuerzo reforzador de mejoramiento opera por un tiempo, y entonces encuentra un proceso equilibrador (balanceador) que limita su crecimiento.

**Comprenda y Use la Estructura:** Ud. encontrará este arquetipo trabajando en todos los niveles de su organización. Una organización de alta tecnología crece porque puede introducir nuevos productos al mercado muy rápidamente. Pero mientras aumenta la cantidad de productos y de ingresos, así aumenta el presupuesto y el personal en Investigación y Desarrollo (I & D).

El personal se torna más difícil de manejar y en consecuencia la carga recae en los mismos ingenieros, que a su vez dedican menos tiempo a investigación llevando a ciclos más largos de desarrollo lo que frena el factor fundamental que creó el éxito ...la rápida introducción de nuevos productos.

El factor de equilibrio, como puede verse, es la habilidad de los ingenieros para gerenciar, dados los límites de tiempo y entrenamiento.



**Los Patrones de Conducta:** En el tiempo, las limitaciones se tornan más poderosas, y después de un boom inicial, los niveles de crecimiento se estabilizan o se llegan a frenar de una manera que la espiral reforzante funciona en reverso, y se torna en un ciclo vicioso. (Bajan las ventas, por lo que baja la inversión en I & D, se frena la introducción de productos nuevos, el ingreso disminuye aún más.....)

**Como lograr el Apalancamiento:** La mayoría de las personas tratan de resolver los límites para el crecimiento esforzándose más. Trabajan más horas, comienzan más proyectos de desarrollo para compensar por los que decayeron, contratan más vendedores para vender más, o aumentan el presupuesto de publicidad. En la fase inicial del proceso, estas estrategias parecen ser efectivas ....Ud. comienza a introducir nuevos productos a una velocidad mayor, lo que mejora los ingresos. Pero de todos modos, mientras más empuje, el proceso compensador opondrá más resistencia a sus esfuerzos.

El punto de apalancamiento reside en el **ciclo compensador**, no en el **ciclo reforzador**. La tarea es *identificar y cambiar los factores limitantes o inhibidores*. En el ejemplo, la empresa de alta tecnología no se recuperará de su declinación mientras no se dé cuenta que una empresa con gran complejidad en investigación y desarrollo requiere gerentes con habilidades adecuadas. Puede resolver sus problemas de varias formas: Descentralizando, encontrando a gerentes con habilidades para manejar ingenieros, o entrenando a los ingenieros que prefieren el reto de gerencias.

## DOMINIO PERSONAL

Las organizaciones pueden aprender solamente si los individuos que la forman están aprendiendo.

"Dominio Personal" es la frase usada para definir la disciplina del crecimiento personal, el objetivo del cual es expandir las habilidades personales para producir los resultados deseados.

El dominio personal comprende dos conceptos: **Primero**, aquellos involucrados en la disciplina aclaran continuamente lo que es importante para ellos. **Segundo**, tratan constantemente de ver las cosas con mayor claridad.

Aquellos con un nivel alto de dominio personal tienen un sentido de propósito respaldando sus metas; para ellos, una **visión** es una llamada, no solamente una buena idea. Es gente que aprende toda la vida,



son inquisitivos y se sienten enlazados a otros y a la vida misma. Se sienten parte de un proceso mucho mayor al que pueden influenciar, aunque no controlar en su totalidad.

## LA DISCIPLINA DEL DOMINIO PERSONAL

Lo mejor es enfocar el dominio personal como una disciplina, una serie de prácticas y principios que deben ser usados para que sean útiles. A continuación indicaremos algunos de sus elementos:

**Visión Personal:** La mayoría de las personas tienen metas y objetivos, pero carecen del sentido de una verdadera visión. A lo mejor Ud. desea una casa más bonita o un trabajo mejor, o una cuota de mercado mayor para uno de sus productos. Estos son ejemplos de enfocarse en los medios, no en el resultado. Por ejemplo, quizás Ud. desee una mayor participación en el mercado para lograr mayores beneficios que le permitan mantener a su empresa independiente para ser consecuente con el propósito con el cual fue concebida. La última meta es la de mayor valor, mientras que las otras son los medios para lograr la meta ...medios que pueden cambiar en el tiempo. *La habilidad de enfocarse en los deseos más elevados es el punto crucial del dominio personal.*

La visión difiere del propósito. Visión es una fotografía definida de un futuro deseado, mientras que el propósito es más abstracto. **Visión:** Poner un hombre en la luna para finales de la década de los 60. **Propósito:** Avanzar en la capacidad del hombre de explorar el espacio exterior.

Nada pasa hasta que existe una visión, pero una visión sin un sentido de propósito es igualmente volátil. El Dominio personal es entonces una disciplina de continuamente enfocarse y re enfocarse en lo que uno verdaderamente quiere ..... *la visión.*

**Sostener la Tensión Creativa:** Existen brechas entre nuestra visión y la realidad. Por ejemplo, Ud. desea fundar una empresa pero carece del capital. Las brechas nos desaniman, pero las brechas son en sí una fuente de energía creativa. Nos provee de Tensión Creativa.

Solo hay dos maneras de resolver la tensión entre la realidad y la visión. O la visión arrastra la realidad hacia ella; o la realidad arrastra la visión hacia abajo (ej. Ud. disminuye su visión). Individuos y empresas con frecuencia escogen la última, porque es más fácil "*declarar victoria*" y alejarse del problema. Eso disminuye la tensión. Pero esta es la dinámica del conformismo y la mediocridad. La gente verdaderamente creativa usa la brecha entre lo que ellos realmente desean, y lo que tienen que hacer para generar la energía para el cambio. Ellos se mantienen fieles a su visión.

**Compromiso con la Verdad:** Un deseo sin fronteras para descubrir la forma en que nosotros mismos nos limitamos y nos engañamos, y un deseo de retar a las cosas como son en la actualidad, caracterizan a aquellos con un alto grado de dominio. Su cruzada por la verdad lleva a una concientización profunda de las estructuras que soportan o generan los eventos, y esta conciencia nos lleva a desarrollar las habilidades para cambiar las estructuras que permitan lograr los resultados buscados.

## MODELOS MENTALES (Paradigmas)

¿Cuál es la razón para que nuevas buenas ideas nunca sean puestas en práctica?. Frecuentemente porque ellas entran en conflicto con imágenes internas muy arraigadas de cómo funcionan el mundo o la empresa. Estos modelos mentales nos limitan a formas familiares de pensar y actuar, lo que va en nuestro propio detrimento. Es por ello que manejar modelos mentales, ...descubrirlos, probar su validez, y mejorarlos... puede ser un nuevo concepto de descubrimiento para las organizaciones inteligentes.



Los modelos mentales definen la forma como vemos el mundo, como actuamos en él, como percibimos las cosas, como las comprendemos. Un simple ejemplo es la generalización *"la gente no es confiable"*. Este sentimiento modela la forma como actuamos y como percibimos los actos de otros.

Los modelos mentales pueden llegar a ser mucho más complejos, especialmente en el ambiente de negocios. Por años estos *"modelos mentales"* fuertemente arraigados entre los gerentes de General Motors definió la forma como sus carros eran diseñados y producidos"

- G.M. está en el negocio de hacer dinero, no carros"
- "Los carros son primordialmente un signo de nivel. Por ello, el estilo es más importante que la calidad"
- "La industria automotriz norteamericana está aislada del resto del mundo"
- "Los trabajadores no tienen un impacto importante en la productividad y en la calidad del producto"

Estos principios le sirvieron bien a la industria por años, pero en lugar de reconocer que ellos eran suposiciones que respondían bien a condiciones particulares, G.M. sintió que eran hechos ...reglas para el éxito en *cualquier* época o lugar. Cuando los fabricantes de automóviles alemanes y japoneses le enseñaron al público Americano a apreciar la calidad, G.M. perdió una cuota de mercado significativa.

### **INCUBE UNA VISIÓN DE "HAY UN NUEVO MUNDO DE NEGOCIOS"**

Royal/Dutch Shell, entre otros, ha descubierto que así como los modelos mentales pueden limitar el aprendizaje y el crecimiento de los negocios, asimismo pueden acelerarlo. Shell comprende que ayudando a sus gerentes a identificar sus *suposiciones*, buscar contradicciones en ellas, y soñar nuevas estrategias basadas en *nuevos supuestos*, puede llevarla a lograr una verdadera ventaja competitiva como empresa.

En 1973, un grupo de planificación de Shell investigó los modelos mentales que modelaban las acciones de sus gerentes. El grupo luego les enseñó como su visión predominante ...que el negocio del petróleo iba a continuar tal como era... estaba basada en ciertos supuestos sobre la naturaleza del mundo político y la industria petrolera. Los planificadores les mostraron también que ninguno de estos supuestos se mantendría en los años venideros.

Como resultado, los gerentes comenzaron a construir nuevos modelos mentales basados en los nuevos supuestos: Que la exploración tendría que expandirse; que la capacidad de refinación tendría que disminuir; y que por cuanto las naciones responderían en forma distinta a los eventos en el mundo del futuro, control local para cada división sería lo más aconsejable.

Cuando el embargo de la O.P.E.P. de 1973-74, Shell estaba mejor preparada que otras empresas petroleras para adaptarse. Los competidores reinaban en divisiones con control centralizado, como muchas empresas lo hacen en momentos de crisis. Shell hizo lo contrario, lo que dio a las operadoras una mayor latitud de maniobra, y la empresa salió de la década de los 70 como la más sólida entre las primeras siete del mundo, ...como resultado de disolver modelos mentales cansados o fuera de época, y haber construido unos nuevos.



## LA INCAPACIDAD DE APRENDIZAJE DE LAS ORGANIZACIONES

La mayoría de las organizaciones no viven tanto como las personas. Una encuesta realizada en 1983 mostró que un tercio de las empresas en las **Fortune 500** de 1970 se había desvanecido. ¿Porqué?

Las siguientes "*incapacidades*" en el aprendizaje corporativo ...que se presentan cuando vemos el mundo con un patrón de pensamiento lineal y no sistémico..., explica la alta mortalidad de las empresas. El antidoto para cualquiera de ellas es comenzar a practicar las **cinco disciplinas de una organización inteligente**.

1. **"Estoy en mi posición"**: La mayoría de las personas confunde su trabajo con sus identidades ("*Soy un Contador*"). Aunque ellos entienden sus actividades cotidianas, la gente no comprende el propósito de la organización de la que forman parte. Por el contrario, se ven como parte de un sistema en el cual tienen poco poder y ninguna necesidad de asumir responsabilidades por malos resultados.

2. **"El Enemigo está allá afuera"**: Algunas organizaciones y personas encuentran a agentes externos para culpar cuando se presentan los problemas, el resultado de ver al mundo en una forma no sistémica. Focalizados en nuestras posiciones, dejamos de ver como nuestras acciones tienen un impacto más allá de esas fronteras. Enfocarse en un enemigo externo es casi siempre un error ...con frecuencia "*allá afuera*" y "*aquí adentro*" son parte de un mismo sistema.

3. **La Ilusión de "Yo me Encargo"**: Gerentes "*Proactivos*" son incentivados y admirados cuando ellos atacan problemas rápidamente, pero ¿Es verdaderamente proactivo tomar acción contra un enemigo "*de afuera*"?. "Proactividad" puede ser reactividad disfrazada. Ser verdaderamente proactivo significa ver como contribuimos a nuestros propios problemas y los resolvemos primero.

4. **La Fijación en los Eventos**: Somos dominados por los eventos: Las ventas del mes anterior, el nuevo recorte presupuestario, fuimos despedidos, introducción de productos, etc. Los "*eventos*" nos distraen de ver patrones de cambio con vigencia en el largo plazo que se esconden detrás de ellos. Ello, por supuesto, nos inhibe para comprender estos patrones. Procesos lentos como la degradación del ambiente, la erosión del sistema educacional, o una declinación gradual en la calidad de producto son mucho más destructivos que un evento súbito.

5. **El Espejismo de Aprender de la Experiencia**: Puede que aprendamos mejor de la experiencia, pero con frecuencia la gente nunca experimenta directamente las consecuencias de sus decisiones más importantes. Pueden pasar años para ver las consecuencias de decisiones sobre procesos de Investigación & Desarrollo.

6. **El Mito del Equipo Gerencial**: En la mayoría de las organizaciones, un equipo de gerencia valiente, experimentado y con sentido común está siempre listo para presentar batalla a los problemas y dilemas. Sin embargo: *los equipos en el mundo de los negocios tienden a cuidar su terreno y evitan cualquier cosa que los puede hacer quedar mal*. Para mantener la apariencia de un equipo cohesionado, ellos esconden las discrepancias o desacuerdos y fabrican decisiones acomodaticias con las cuales todos pueden vivir.

## UNA VISION COMPARTIDA

"¿Qué es lo que deseamos crear?". La respuesta a esa pregunta es la visión que Ud. y su gente va a construir y a compartir. Distinta al concepto de visión que es manejado generalmente ...la visión de una



persona o grupo impuesto en la organización..., una visión es compartida cuando tú y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua y que no la tenga sólo uno de nosotros. Crea una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Una de las razones por las que la gente desea construir visiones compartidas es el deseo de estar conectada con una tarea importante. *La visión no debe inspirar acatamiento sino compromiso.* Pocas fuerzas en la vida y en el mundo de los negocios son tan poderosas como una visión compartida.

Una visión compartida es vital para las organizaciones inteligentes que desean enfocar y proveer energía a sus empleados. La gente aprende mejor cuando se esfuerzan en lograr cosas que son importantes para ellos. En efecto, Ud. no puede tener una organización abierta al aprendizaje sin una visión compartida. La meta exigente que la visión establece trae no solamente compromiso, pero nuevas formas de pensar y actuar. Alimenta correr riesgos y la experimentación; y un compromiso hacia el largo plazo.

Construir Ford Motor Company y Apple Computer no hubiera sido posible sin una visión compartida. Henry Ford vio a todo el mundo, no solamente los ricos, teniendo automóviles. Los fundadores de Apple creían en la habilidad de las computadoras para potenciar a la gente. Estas visiones, compartidas por los empleados de cada una de esas organizaciones, enfocó la energía y creó una identidad común entre gente diferente que llevó a un gran éxito. Una visión que todo el mundo comparte prende la bujía que lleva a una organización hacia nuevas alturas.

### **ALENTANDO LA VISIÓN PERSONAL**

**Visiones Compartidas emergen de Visiones Personales.** Bill O'Brien, ejecutivo de Hanover Insurance observaba: *"Mi visión no es importante para ti. La única visión que te motiva es la tuya"*. La visión personal, por supuesto, está enraizada en los valores del individuo, sus preocupaciones e intereses, y en sus aspiraciones. Dominio Personal, Compromiso con la Verdad, y Tensión Creativa, es la materia prima para la visión personal y por consiguiente para la visión compartida.

Adquirir maestría en la disciplina de visión compartida significa que Ud. debe abandonar la idea que las visiones salen de la alta gerencia o de un proceso institucionalizado de planificación. Para iniciar un proceso de fomentar una visión, *los líderes deben compartir su visión personal y pedir a los empleados que lo acompañen. Los líderes deben pedir apoyo, luego tener paciencia ya que una visión compartida toma tiempo en emerger.* Crecerá en la medida que la gente interactúa con sus propias visiones, ...en la medida que ellos expresan sus sueños y escuchan los sueños de otros. Cuando uno escucha, nuevas creencias y conciencia más profunda sobre lo que es posible saldrá a la superficie.

Bill O'Brien ofrece una percepción de la verdadera naturaleza de una visión: *"Ser un líder visionario no tiene nada que ver con dar conferencias e inspirar a la tropa. La forma como yo ocupó mi tiempo no varía mucho de la forma como la ocupa cualquier otro ejecutivo. Ser un líder visionario significa solucionar los problemas del día a día con su visión en mente"*.

### **APRENDIZAJE EN EQUIPO**

Aprendizaje en equipo es el proceso de alinear a un equipo para evitar el desperdicio de energía y para crear los resultados que sus miembros desean. El aprendizaje en equipo se construye sobre las



disciplinas de **Visión Compartida y Dominio Personal**, porque equipos talentosos están compuestos, necesariamente, por individuos talentosos.

Por cuanto el C.I. de un equipo puede ser muy superior a los C.I. de sus integrantes, los equipos se han convertido en las unidades claves de aprendizaje en las organizaciones.

## DIALOGO Y DISCUSIÓN

La disciplina del aprendizaje en equipo conlleva dominar las prácticas del diálogo y la discusión. En un **diálogo**, los miembros del equipo exploran aspectos complejos del problema en forma creativa. Se escuchan unos a otros con profundidad y se desligan de sus opiniones personales para oír las de los otros.

Según David Bohm, el diálogo consiste en trascender de la comprensión de un sólo individuo. Su propósito es revelar la incoherencia de nuestro pensamiento. Hay tres tipos de incoherencia:

- El pensamiento niega que es participativo
- El pensamiento deja de rastrear la realidad y *"simplemente continúa como un programa"*
- El pensamiento establece su propia pauta de referencia para resolver problemas, problemas que él mismo contribuyó a crear.

En una **discusión** (una palabra con las mismas raíces de percusión o concusión) los diferentes puntos de vista son presentados y defendidos y el equipo busca el mejor punto de vista que apoye la decisión, consenso. Los participantes de una discusión frecuentemente quieren ganar y que su punto de vista prevalezca. Aunque Diálogo y Discusión pueden ser complementarios, la mayoría de los equipos no puede distinguir la diferencia entre los dos.

El significado original de la palabra *diálogo*, conforme a la opinión del físico David Bohm, sugiere un flujo libre de significado entre las personas. Bohm mantiene que en un diálogo, el grupo accesa una *"piscina más grande de significado común"* que no puede ser accesado por los integrantes en forma individual. El propósito del diálogo, entonces, es ir más allá de la comprensión de cada uno de los miembros de un equipo, y explorar temas complejos desde diversas ópticas.

Bohm identifica tres condiciones necesarias para que ocurra un diálogo genuino

- Todos los participantes deben **suspender sus supuestos** tanto figurativamente como literalmente ...para aprender a verlos como suposiciones, no como hechos o realidades; y mantenerlos en suspenso para evitar caer en la defensa de dichas suposiciones y crear polarización.
- Todos los participantes deben considerarse unos a otros como **colegas**.
- Deberá estar presente un **facilitador**, quien debe mantener el **contexto** de la discusión y orientar al grupo.

Después del diálogo, **se deben tomar decisiones y por ello se eleva la necesidad de la discusión, cuyo foco está en la acción.**