La Quinta Disciplina

Peter M. Senge
Resumen

Revisado por Daniel Biassi y César Grinstein (CePAO)

Primera Parte
Nuestros actos generan nuestra realidad y pueden cambiarla

Capítulo 1 Dadme una palanca y moveré el mundo. (página 11 a 27)

Desde temprana edad nos enseñaron a fragmentar el mundo, pensando que esto facilitaría la resolución de las tareas más complejas. Pero cuando queremos ver la imagen general tratamos de ensamblar los fragmentos lo cual resulta tan difícil como armar un espejo roto. (según lo expresara el físico David Bohm)

Hay que romper con el **paradigma de la fragmentación.** Abandonando esta idea podemos empezar a pensar en Organizaciones Inteligentes, donde la gente expande su aptitud de crear los resultados que desea, donde la gente aprende a aprender en conjunto.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva (Arie de Geus - Jefe de Planificación Royal Dutch/Schell)

Se dice que una idea se ha **inventado** cuando se prueba en el laboratorio.
Se dice que la idea es **innovadora** cuando puede reproducirse en escala y a costos accesibles.
Si es de tamaña importancia como para crear una nueva industria o cambiar la existente (x ej: el teléfono, el avión) se habla de **innovación básica.**

En la actualidad se dice que hay **5 disciplinas** que convergen para **innovar** las organizaciones inteligentes. Las 5 disciplinas del aprendizaje difieren de las disciplinas más tradicionales por ser "personales", se relacionan con nuestro modo de pensar, de querer y nuestra forma de aprender. Estas 5 disciplinas se reconocen como:

Dominio Personal:
Es la disciplina que permite aclarar y ahondar nuestra visión personal, concentrar energía, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.
Decimos que el deseo y la capacidad de aprender de una organización no puede ser mayor que el de sus miembros. Sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes generando un gran derroche de recursos.
Los que ingresan vienen con energía, entusiasmo y ganas de introducir cambios. A los 30 años algunos se concentran en su propia promoción y otros en que van a hacer el fin de semana (pierden el compromiso y estímulo)

A los adultos cuando se les pregunta que quieren de la vida responden qué querrían quitarse de encima.

Modelos Mentales
Son supuestos profundamente arraigados que influyen sobre nuestro modo de actuar y comprender el mundo.
Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Algunas compañías triunfaron (caso Shell) cuando pudieron desafiar los modelos mentales de sus directivos.
Arie de Geus habla del **aprendizaje institucional** como el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, el mercado y la competencia.

Visión compartida
Cuesta concebir una organización exitosa sin metas, valores y misiones compartidos dentro de la organización. IBM se caracterizó por servicio, Polaroid por fotografía instantánea, Ford por transporte público.
Con frecuencia la visión compartida de una empresa gira en torno del carisma del líder; pero puede ser contraproducente tratar de imponer una visión personal. Es deseable que la visión compartida surja de un compromiso genuino antes que el mero acatamiento.

Aprendizaje en equipo
Paradoja del aprendizaje en equipo: porqué un equipo de managers con un coeficiente intelectual de 120 tienen un coeficiente intelectual colectivo de 63.
La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo que no es lo mismo que discusión (peloteo de ideas donde hay un ganador) Para los griegos “diálogo” era el libre flujo del significado a través del grupo.

Pensamiento Sistémico
El Pensamiento Sistémico (PS) nos recuerda que el todo puede superar la suma de las partes. El PS es la quinta disciplina.

El PS requiere de cada una de las otras disciplinas. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (alguien/algo está creando mis problemas) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica.

La palabra más precisa para describir lo que sucede en una organización inteligente es **Metanoia**, que es el tránsito de una perspectiva a otra, esto es de alguna forma el sentido de “aprendizaje”. Para los griegos significaba “más allá de la mente”.

Esto es el significado básico de “organización inteligente”: una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro.

Una organización inteligente conjuga el aprendizaje adaptativo con el generativo

Capítulo 2 Su organización tiene problemas de aprendizaje (página 28 a 38)

Pocas empresas alcanzan la mitad de longevidad de 1 persona.
La organización como un todo no puede reconocer amenazas inminentes, por lo que no detectan las razones de su futura desaparición

La mayoría de las organizaciones aprenden mal, y el primer paso para remediarlas es identificar las 7 barreras para el aprendizaje. (estas barreras se presentan en la devolución del juego de los distribuidores de cerveza, para explicar que estamos acostumbrados a enfrentar problemas de complejidad lineal pero no para problemas de complejidad dinámica)

Yo soy mi puesto

Nos enseñan a ser leales a nuestra tarea hasta el extremo de confundir esa tarea con nuestra identidad. Cuando se pregunta al personal cómo se ganan la vida, dicen sus tareas pero no hacen referencia al propósito de la empresa. La mayoría se ve dentro de un sistema sobre el que no ejerce ninguna influencia. Ejemplo: los 3 pernos iguales de un coche japonés para distintas funciones versus los 3 pernos distintos del coche americano (la ironía es que cada ingeniero responsable de su propio componente consideraba que su trabajo era bueno porque su perno y ensamblaje funcionaba a la perfección)
Cuando las personas se concentran en su puesto no se sienten responsables por el resultado general. Si es malo solo se supone que “alguien cometió una falla”.

El enemigo externo

Siempre se encuentra un agente externo a quien culpar. Esto es muy común entre los distintos departamentos de una empresa. Pero en general el “afuera” y el “adentro” son parte del mismo sistema.

La ilusión de hacerse cargo

Los managers a veces actúan de forma “proactiva” al encarar los problemas, en lugar de tener una actitud “reactiva” (esto es, esperar que algo llegue hasta un punto crítico antes de actuar) Esto en ciertos casos se transforma en reactividad disfrazada.

La fijación en los hechos

La preocupación por los hechos puntuales domina las deliberaciones empresariales. La ironía es que las amenazas no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales. (pe: la carrera armamentista, el deterioro ecológico, la erosión del sistema de educación pública, el capital físico cada vez más obsoleto, etc.

La parábola de la rana hervida

Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, intentará salir. Pero, si la ponemos a temperatura ambiente no hará nada. A medida que aumente la temperatura se irá aturdiendo y finalmente no podrá salir. Su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente pero no para cambios lentos y graduales. Idem ejemplo del tema automotriz en Detroit respecto a la penetración japonesa.

La moraleja es que estamos acostumbrados a reaccionar a cambios grandes y evidentes, pero no a cambios pequeños.

La ilusión de que se aprende con la experiencia
Se aprende mejor de las experiencias y esto es válido cuando hablamos de actos cuyas consecuencias son inmediatas y nos permiten contrastar los resultados en forma instantánea (aprender a caminar, a manejar, etc.); pero las decisiones más importantes tienen consecuencias distantes que nunca logramos experimentar porque la memoria es corta. Los ciclos son muy difíciles de ver y por tanto es difícil aprender de ellos.

El mito del equipo administrativo
Con frecuencia los equipos empresariales suelen pasar el tiempo luchando en defensa de su "territorio", evitando todo aquello que pueda dejarlos mal parados y fingiendo que todos respaldan la estrategia colectiva del equipo, para mantener la apariencia de un equipo cohesivo. Para preservar esta imagen, procuran callar sus desacuerdos, personas que tienen grandes reservas evitan manifestarlas públicamente, y las decisiones conjuntas son aguadas componendas que reflejan lo que es aceptable para todos, o bien el predominio de una persona sobre el grupo. Si hay desavenencias, habitualmente se expresan mediante acusaciones que polarizan las opiniones y no logran revelar las diferencias de supuestos y experiencias de un modo enriquecedor para todo el equipo. La mayoría de los equipos administrativos ceden bajo presión. (Chris Argyris - Harvard) El equipo puede funcionar muy bien con problemas rutinarios, pero cuando enfrenta problemas complejos que pueden ser embarazosos o amenazadores, el espíritu del equipo se va al traste

Capítulo 3 Prisioneros del sistema o de nuestro propio pensamiento (página 39 a 73)

El Juego de los Distribuidores de Cerveza:
Planteo del juego y condiciones.

Se forman 3 o más grupos de 4 participantes. En el caso que excedan los participantes se comparten posiciones (en general en los extremos) Cada uno de los 4 participantes toma una posición en este orden de izquierda a derecha: minorista, mayorista, distribuidor y fábrica.

Cada grupo es un equipo y gana el equipo que menor cantidad de puntos en contra tiene al finalizar el juego.

Se dice que se juega por algo. Los perdedores le pagan una ronda de cerveza al ganador, o por plata o por el honor. También se dice que hay una estadística mundial y que van a ser parte de esta estadística.

Cada equipo debe llevar un nombre. No debe existir comunicación entre los miembros del equipo para no desvirtuar el juego. Considerar que es una simulación muy sencilla donde solo hay uno de cada posición (en la realidad hay muchos minoristas, mayoristas, distribuidores y fábricas) y que solo se toma una decisión por vuelta (por semana)

Cada participante tiene ante sí un tablero donde coloca sus piezas. Estas son fichas de colores con distinto valor: amarillas (1 caja de cerveza) azules (10) rojas (50) y negras (100)
Adicionalmente tienen 3 posiciones: una indica el inventario, y las otras 2 son posiciones de demora. Cada demora representa una semana.

El juego consiste en atender los pedidos que cada posición le realiza a la siguiente y que se manifiestan a través de un papel donde cada integrante indica cada vuelta la cantidad que requiere para su inventario. El papel se deposita en un cuadrante de pedidos realizados y posteriormente circulariza a otro cuadrante de pedidos recibidos.

El juego se juega de derecha a izquierda para satisfacer los pedidos y de izquierda a derecha para hacer los pedidos. La relación de cada posición con la siguiente y la anterior es:

Minorista: recibe los pedidos del consumidor final. (esta posición no existe en el tablero). Para saber los pedidos que le hace el CF saca de un lote de tarjetas los pedidos preestablecidos. Las primeras 4 semanas los pedidos del CF son 4 cajas y a partir de allí 8 cajas en forma constante. Esto no lo sabe de antemano el minorista (es parte de la estrategia del juego) y no debe transmitirle a los demás la conducta del CF (muchos piensan durante el juego en una conducta errática) El minorista le hace pedidos al mayorista

Mayorista: recibe los pedidos del minorista y le hace pedidos al Distribuidor

Distribuidor: recibe los pedidos del Mayorista y le hace pedidos a la Fábrica

Fábrica: recibe pedidos del Distribuidor y establece su nivel de producción.

El juego se juega a **50 semanas** o vueltas. Aunque se detiene (sin que lo sepan) en la semana 35 para evitar que planifiquen las últimas semanas.

Cada unidad en Inventario equivale a una penalización de 0,50 puntos y cada unidad pendiente de entrega equivale a 1 punto. La idea es maximizar el inventario; esto es quedarse sin stock y no tener pendientes. Se suman los puntos al final de cada semana y luego la

Lecciones del Juego de los Distribuidores de Cerveza

La estructura influye sobre la conducta

Las personas pertenecientes a la misma estructura tienden a producir resultados cualitativamente similares. Cuando hay problemas o el desempeño no satisface las expectativas, es fácil echarle la culpa a algo o alguien. Pero a menudo los sistemas causan sus propias crisis, que no obedecen a fuerzas externas o a errores individuales.

La estructura de los sistemas humanos es sutil

La estructura sistémica alude a las interrelaciones clave que influyen sobre la conducta a lo largo del tiempo. No se trata de interrelaciones entre la gente, sino entre variables claves, tales como población, recursos naturales y la producción alimentaria en un país en desarrollo...,

El punto de apalancamiento se descubre a menudo mediante nuevos modos de pensar

La gente suele concentrarse en sus propias decisiones e ignora como afectan a los demás.

Un ejemplo parecido al juego de la cerveza se dio en 1989 con la General Motors, Ford y Chrysler que producían más autos de los que podían vender aumentando el inventario de los concesionarios..., las compañías terminan con plantas ociosas y despidiendo obreros en cantidades mayores a las de otros años. Esto es lo que se conoce como **teoría del acelerador**.

Una vez que entienden que no pueden culparse entre sí, ni culpar al cliente, los jugadores del juego de la cerveza culpan al sistema, dicen que es inmanejable.
Los problemas de aprendizaje y nuestros modos de pensar operan en el juego.

- como ciertos actos “convienen a su posición”, las personas no ven como ellos afectan las demás posiciones.
- en consecuencia, cuando surgen problemas, se apresuran a culparse entre sí. Los jugadores de las demás posiciones, e incluso los clientes, se transforman en “el enemigo”.
- cuando se vuelven “proactivos” y efectúan mas pedidos, empeoran las cosas.
- como el exceso de pedidos aumenta gradualmente, no reparan en la gravedad de la situación hasta que es demasiado tarde.
- en general, no aprenden de la experiencia porque las consecuencias más importantes de sus actos acontecen en otra parte del sistema, y eventualmente regresan para crear los mismos problemas que ellos atribuyen a otros.
- los equipos que ocupan las diversas posiciones se concentran por culpar a los demás jugadores por sus problemas arruinando toda oportunidad de aprender de la experiencia ajena.

Segunda Parte
La Quinta Disciplina, piedra angular de la organización inteligente

Capítulo 4 Las leyes de la quinta disciplina (página 77 a 90)

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

Varios ejemplos explican este punto. Un mercader de alfombras ve que su mejor alfombra tiene un bulto en el centro. Se planta sobre ese bulto para achatarlo y lo logra, pero el bulto aparece en otro lado y vuelve a achatarlo. Una y otra vez repite lo mismo restregando y estropeando la alfombra en su frustración, hasta que finalmente alza la esquina de la alfombra de donde sale una serpiente.

Los agentes de policía que arrestaron a los narcos de la calle 30, pronto descubren que simplemente trasladaron el delito a la calle 40.

Lo más grave es que las soluciones que desplazan los problemas, en ciertos casos pasan inadvertidas, ya que en ciertos casos quien "resolvió" el primer problema suele diferir del que hereda el nuevo problema.

2. Cuanto más se presiona, más presiona el sistema

Es lo que se llama "realimentación compensadora" que se presenta cuando la intervención bien intencionada genera respuestas del sistema que compensan o empeoran el fruto de la intervención.

El caballo Bóxer de Rebelión en la Granja ante cualquier dificultad respondía: "trabajaré con mayor empeño". Al principio su actitud inspiraba a todos, pero con el tiempo se volvía en contra, ya que cuanto más trabajaba, más trabajo había y esto no era recompensado por los cerdos.
Otros ejemplos son: viviendas baratas y mejora de condiciones laborales en zonas deprimidas atraen más gente de bajos ingresos desbordando las posibilidades y generando más problemas.

A veces se gasta más y se baja el precio para recobrar un producto. Pero esto permite recobrar transitoriamente clientes y la compañía ante el mayor gasto realizado decide compensar en otros aspectos (en consecuencia, cae el servicio de entrega, la calidad, etc.)

3. La conducta mejora antes de empeorar

Los problemas sistémicos son difíciles de reconocer. En ciertos casos pasa mucho tiempo hasta que se detectan. Un ejemplo grafica este punto: Una persona sentada en un sillón empuja una ficha de dominó gigantesca que amenaza en caerse encima de él desde la izquierda. Decide empujarla y se relaja pensando que el problema desapareció, sin detectar que detrás de esa ficha había otras más en círculo y que la primer ficha que empujó tumba la siguiente y así sucesivamente hasta que **finalmente** la última ficha de la derecha termina cayendo sobre él.

4. El camino fácil lleva al mismo lugar

Un ejemplo: una persona ve a un borracho gateando bajo un farol y le ofrece su ayuda averiguando que el borracho estaba buscando las llaves de su casa. Después de un tiempo y tras una búsqueda infructuosa le pregunta dónde cayeron sus llaves. El borracho responde que cayeron frente a la puerta de su casa. El hombre pregunta porque entonces las busca bajo el farol a lo que el borracho responde que las busca ahí porque junto a su puerta no hay luz.

Todos nos sentimos cómodos aplicando soluciones sencillas, pero a veces la insistencia en soluciones conocidas mientras los problemas persisten o empeoran es una clara muestra de pensar asistémicamente.

5. La cura puede ser peor que la enfermedad

A veces la solución fácil no sólo es ineficaz sino aditiva y peligrosa. La consecuencia más grave de una solución asistémica es que esas soluciones se necesitan cada vez más, se tornan aditivas, incrementan la dependencia. Esto se llama "**desplazamiento de la carga**". Por ejemplo en los negocios, delegamos la carga en consultores o asistentes creando una dependencia de la que es difícil salir en lugar de adiestrar a nuestra gente.

6. Lo más rápido es lo más lento

La tortuga es más lenta pero gana la carrera. El camino más rápido no necesariamente es el más óptimo.

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

Hay una disparidad entre la naturaleza de la realidad de los sistemas complejos y nuestro modo de pensar sobre esa realidad. El primer paso para corregir esa disparidad es abandonar la idea de que causa y efecto están próximos en el tiempo y el espacio. Si hay un problema en la línea de producción, buscamos la causa en producción. Si los vendedores no logran sus objetivos, creemos necesitar nuevos incentivos de venta o promociones. Si las viviendas son inadecuadas, construimos más casas. Muchas veces las dificultades no están en el mismo lado.

8. Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son menos obvias.

Algunos hablan del pensamiento sistémico como la "nueva ciencia del desconsuelo" porque enseña que las soluciones más obvias no funcionan. Pero también enseña que los actos pequeños bien focalizados suelen producir efectos significativos y duraderos si se realizan en el sitio más apropiado. A esto lo llaman el "principio de la palanca". El ejemplo más claro es el del "apéndice de orientación" en un barco.

El apéndice de orientación es una especie de timón del timón. Es un pequeño aparato que permite mover el timón para que este a su vez mueva el barco. Si no supiéramos nada de hidrodinámica y vemos un buque petrolero surcando el mar ¿para donde moveríamos el timón si queremos que doble a la izquierda?. Probablemente torceríamos la proa a la izquierda. Esto es imposible. La palanca se aplica en la popa, empujando la cola del buque a la derecha para que el frente vire a la izquierda. Esto se hace con el timón, pero si queremos que la popa se mueva a la derecha el timón debe girarse a la izquierda.

La nave dobla porque la parte trasera es empujada por succión. El timón, al girar hacia el flujo de agua, lo comprime generando un diferencial de presión. La diferencial de presión impulsa la popa en dirección opuesta a la dirección en que gira el timón. Esto mismo hace el apéndice de

orientación con el timón. Pero si queremos que el timón gire a la izquierda, el apéndice debe ser girado a la derecha, por el mismo principio que antes explicamos.
Todo el sistema: nave, timón, apéndice de orientación, está diseñado bajo el principio de la palanca. Sin embargo, su funcionamiento no resulta obvio para quien no comprende la fuerza de la hidrodinámica.

9. Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias

Ejemplo: algunos fabricantes consideran que deben elegir entre costo bajo y alta calidad. No analizaban que ciertas mejoras básicas en los procesos laborales podían evitar la repetición de tareas, eliminar inspectores, reducir quejas de clientes, disminuir gastos de garantía, aumentar la lealtad de la clientela y bajar costos de publicidad y promoción de ventas.

Hay que considerar que pueden alcanzarse ambas metas si se está dispuesto a esperar una mientras se concentra el esfuerzo en la otra.

Muchos dilemas aparentes: empleados felices vs. costos laborales competitivos, control centralizado vs. descentralizado son producto de un pensamiento estático.

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

Las organizaciones como los sistemas vivientes poseen integridad. La comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas.

Una historia sufi: Tres ciegos encuentran un elefante. El primero toma una oreja y dice que es una cosa grande y áspera, ancha y extensa como una alfombra. El segundo toma la trompa y dice que es un tubo recto y hueco. El tercero toma una pata y dice que es poderoso y firme como una columna.

Estos tres ciegos no son muy distintos a jefes de manufactura, marketing e investigación. Cada uno ve claramente los problemas de la empresa, pero ninguno entiende la interacción de las políticas de su sector con los otros. La historia termina diciendo: dado el modo de conocer de estos hombres, jamás conocerán un elefante.

A veces la gente decide dividir un elefante en dos. En tal caso, no obtiene dos elefantes sino un desquicio.

Ciertos problemas pueden entenderse con la mera observación del sector que los origina, pero la mayoría se detectan analizando globalmente.

11. No hay culpa

Solemos culpar a factores externos por nuestros problemas. Los competidores, la prensa, el gobierno, etc. es quien nos perjudica. El pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo.

Nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un mismo sistema. La cura radica en la relación con nuestro enemigo.

Capítulo 5 Un cambio de enfoque. (página 91 a 121)

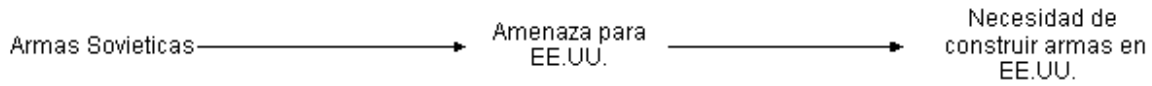
Ver el mundo de nuevo

Por alguna razón, a todos nos gusta armar un rompecabezas y ver surgir la imagen de la totalidad. El Pensamiento Sistémico es una disciplina para ver totalidades; y para esto se nutre de campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería, la administración de empresas.

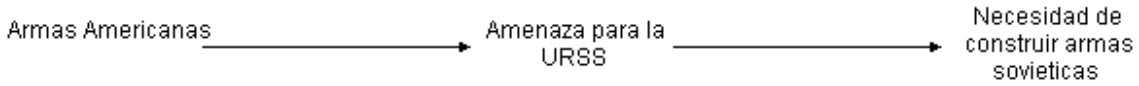
Hoy día, cuando la humanidad tiene capacidad para crear más de lo que nadie puede absorber, cuando la complejidad puede erosionar la confianza y la responsabilidad (es demasiado complejo para mí, no puedo hacer nada, es el sistema), aparece el P.S. como un antídoto para salvar esta sensación de impotencia.

El P.S. ofrece un lenguaje que comienza por reestructurar nuestro pensamiento.

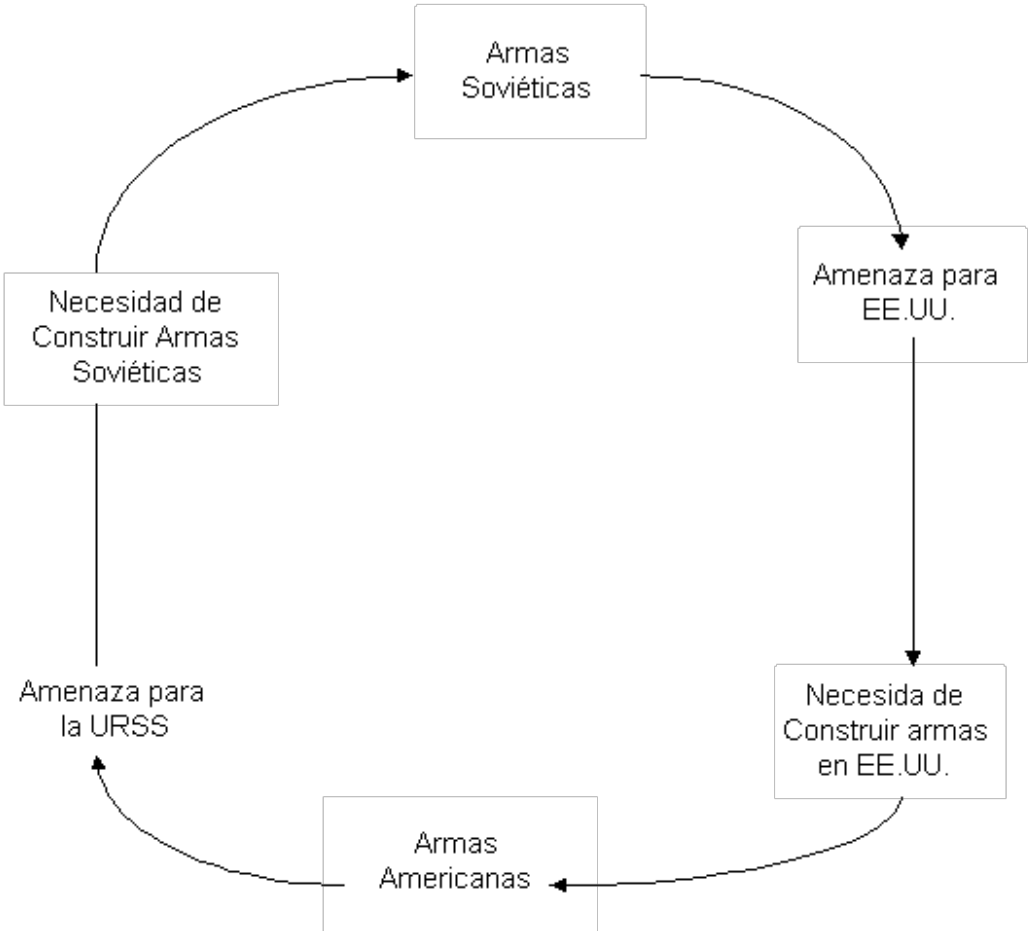
El ejemplo más gráfico de la necesidad de un pensamiento sistémico es la carrera armamentista que desataron EE.UU. y URSS. La posición de ambas partes se resume en este cuadro.



Al mismo tiempo, los líderes soviéticos tenían una visión de la carrera armamentista parecida a ésta:



Las perspectivas individuales "**asistémicas**" de ambas naciones interactúan creando un sistema de variables que se influyen mutuamente.



La perspectiva sistémica de la carrera armamentista muestra un ciclo de permanente agresión. Desde su perspectiva individual, ambos bandos alcanzan su meta a corto plazo (responder a la amenaza armándose más) pero crean un resultado contrario a largo plazo (el aumento de la amenaza)

Como sucede en muchos otros casos, hacer lo obvio, no produce el resultado deseado.

Desde el P.S. se sostiene que la falla de los analistas por no haber encontrado solución a este problema es por haberse concentrado en lo que se llama la "complejidad de los detalles" y no haber reparado en la **complejidad dinámica**, (C.D.) situación donde la causa y efecto son sutiles. Decimos que el pronóstico, la planificación y los métodos analíticos convencionales no están equipados para afrontar la complejidad dinámica

Cuando la misma acción tiene efectos distintos a corto y largo plazo, hay C.D.
Cuando una acción genera consecuencias en distintas partes del sistema, hay C.D.
Cuando las intervenciones obvias producen consecuencias no obvias, hay C.D.

La esencia de la disciplina del P.S. radica en un cambio de enfoque:

- ver las interrelaciones en vez de las relaciones lineales causa-efecto
- ver procesos de cambio en vez de instantáneas

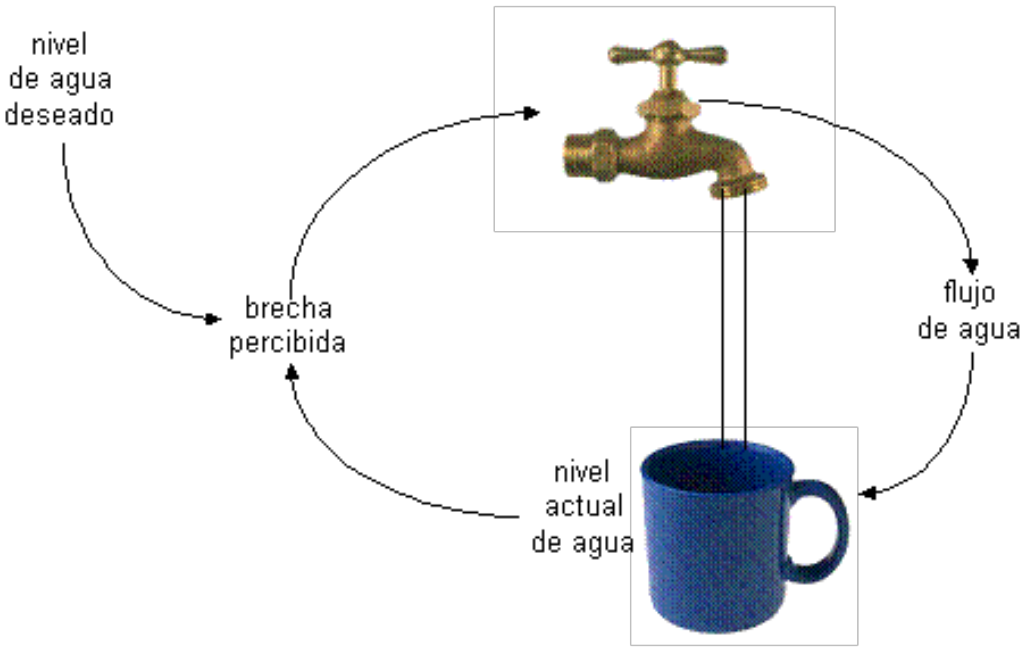
La práctica del P.S. comienza con el concepto de feedback o realimentación donde se busca reconocer **estructuras recurrentes**. Para esto desarrollamos un nuevo lenguaje del que todos tenemos aptitudes latentes pero que debemos desarrollar.

Círculos de causalidad

La primera limitación que tenemos de pensar sistémicamente es que vemos la realidad como líneas rectas cuando en realidad son círculos. Una de las razones de esta fragmentación es el lenguaje, el cual modela la percepción. Lo que vemos depende de como estemos preparados para verlo. Los idiomas occidentales con su estructura sujeto-verbo-objeto favorecen la perspectiva lineal. Pero si queremos ver interrelaciones sistémicas necesitamos un lenguaje constituido por círculos.

Uno de los ejemplos más gráficos sobre este tema es el ejemplo del vaso con agua. Desde el punto de vista lineal cuando decimos “estoy llenando un vaso de agua” vemos esta imagen.

pero en realidad cuando llenamos un vaso con agua estamos en un proceso de regulación de agua donde participan distintas variables que se organizan en un círculo de relaciones causa-efecto que llamamos **proceso de realimentación** que podríamos graficar de la siguiente forma:



¿Cómo se lee un diagrama sistémico?
La clave consiste en ver **círculos de influencia** en lugar de **líneas rectas**. Este es el primer paso para romper con el marco mental reactivo que se genera 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.

Aunque el concepto es simple, el círculo de realimentación trastoca profundamente nuestras ideas más arraigadas, tales como la causalidad. En un contexto lineal cuando decimos "estoy llenando un vaso de agua" hablamos de una causalidad unidireccional: "Yo causo que el nivel de agua se eleve"; pero esta afirmación sólo describe la mitad del proceso. Otra descripción válida sería: "el nivel del agua del vaso me controla la mano" Ambos enunciados son incompletos ya que solo ve actos individuales.

Otra idea que se trastoca por la perspectiva de la realimentación es el **antropocentrismo,** esto es la actitud de considerarnos centro de las actividades. Desde la perspectiva sistémica, el actor humano forma parte del proceso de realimentación, no está separado de él, lo que implica un profundo cambio de conciencia.

El concepto de realimentación además, complica el problema ético de la **responsabilidad**. Al dominar el pensamiento sistémico, abandonamos el supuesto de que debe haber un agente individual responsable. La perspectiva de la realimentación sugiere que todos comparten la responsabilidad por los problemas generados por un sistema. Se acaba con los chivos expiatorios.
Por último, muestra las **limitaciones del uso de un lenguaje lineal** para explicar los actos. Esto no significa que tenemos que abandonar nuestro lenguaje; pero sí que debemos usar otro mecanismo cuando afrontamos problemas de complejidad dinámica.

Procesos de realimentación

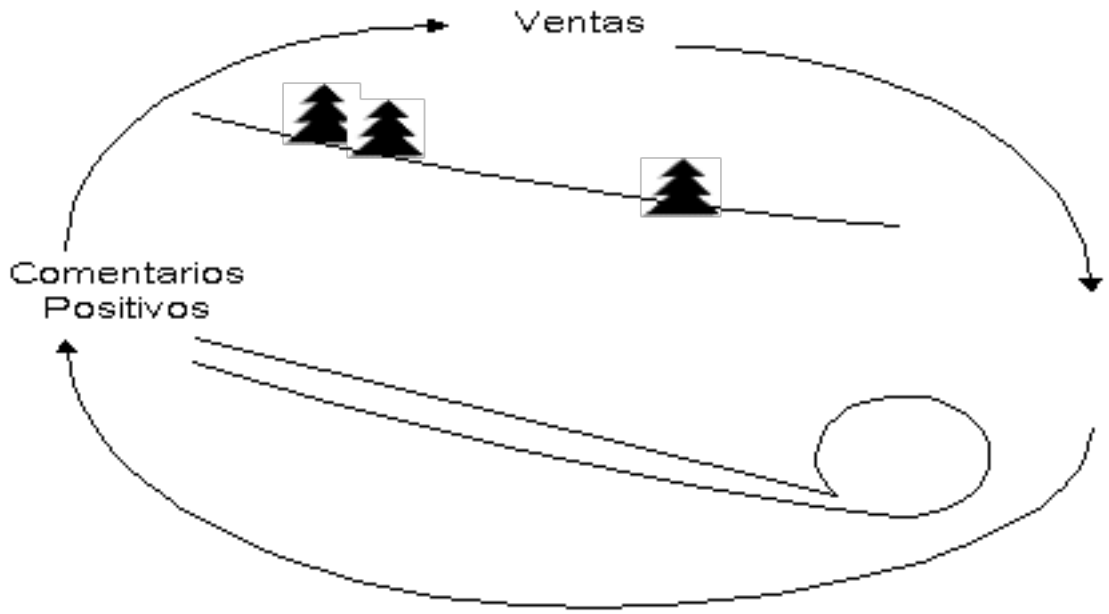
Reconocemos dos tipos de procesos: de refuerzo y de equilibrio; y decimos que todas las ideas del lenguaje del pensamiento sistémico se construyen a partir de estos elementos, así como las oraciones de nuestro idioma se construyen con sustantivos y verbos

Realimentación reforzadora

Los procesos de realimentación reforzadora pueden generar consecuencias favorables o desfavorables. Un ejemplo: muchos gerentes no se dan cuenta hasta que punto sus actitudes influyen en sus subordinados. En ciertos casos identifican individuos con potencial y prestan especial atención para desarrollarlos. Cuando evoluciona, consideran que su percepción era correcta y lo ayudan aún más. Inversamente se comportan con aquellos a quienes no consideran potenciales y los resultados suelen ser negativos. Esto es lo que se conoce como “profecía auto cumplida” o “efecto Pigmalión”.

Algunos procesos reforzadores son “círculos viciosos” donde las cosas empiezan mal y terminan peor. Ejemplo de la escasez de gasolina. El rumor de la escasez hizo que la gente fuera a llenar el tanque. Cuando vieron que había hileras de autos, todos se convencieron que la crisis era real. Luego sobrevino el pánico y el acaparamiento. Todos llenaban el tanque apenas vaciaban la cuarta parte, para no ser sorprendidos por surtidores vacíos. Otro ejemplo es el de las corridas bancarias.

Pero también existen los círculos virtuosos. Ver gráfico



Los círculos reforzadores positivos y negativos se aceleran con tanta rapidez que a menudo toman a la gente por sorpresa, y cuando se detecta el problema a veces es tarde.

Realimentación compensadora

Un sistema compensador es aquel que busca una estabilidad, alcanzar una meta determinada y permanecer en ella. Un proceso de realimentación compensadora opera para reducir la brecha entre lo deseado y lo existente.

Los procesos compensadores son dificultosos en administración porque las metas a menudo son implícitas y nadie reconoce que el proceso compensador existe.

Un ejemplo: Un empresario intentó infructuosamente reducir el agotamiento entre los profesionales de su empresa en expansión. Para esto, escribía memos, reducía las horas de trabajo y cerraba las oficinas más temprano. Pero la gente ignoraba todo y si era necesario se llevaba trabajo a la casa. ¿Porqué? . Porque una norma tácita de la empresa decía que los verdaderos héroes, aquellos que se casaban con la empresa y que progresaban, eran los que trabajaban 70 horas semanales. Esta norma existía implícitamente y era más fuerte que cualquier cambio propuesto.

Cuando hay resistencia al cambio, sin duda hay algún proceso compensador oculto. La resistencia al cambio no es caprichosa ni misteriosa. Siempre surge de amenazas a normas y criterios tradicionales. A menudo estas normas se encuentran insertas en la trama de relaciones de poder. En vez de presionar más para superar la resistencia al cambio, los dirigentes astutos disciernen el origen de esa resistencia y atacan las normas implícitas y las relaciones de poder donde están encastradas.

Demoras

Cuando el efecto de una variable sobre otra lleva tiempo, provoca demoras, las cuales constituyen el tercer ladrillo del lenguaje sistémico. Uno de los aspectos más importantes para mejorar el desempeño de un sistema es minimizar las demoras.

El problema se plantea con las demoras no reconocidas, lo que puede conducir a la inestabilidad y el colapso, especialmente cuando son prolongadas.(Ejemplo de la demora de un grifo en calentar el agua)

Capítulo 6 Configuraciones naturales: patrones que controlan acontecimientos (123 a 147)

Decimos que estructuras cuya existencia ignoramos nos retienen prisioneros; pero cuando aprendemos a ver las estructuras en las que operamos, logramos capacidad para trabajar con ellas y modificarlas.

Estos **arquetipos sistémicos** o **estructuras genéricas** constituyen la clave para ver estructuras en nuestra vida personal y laboral. Hay una cantidad relativamente pequeña de arquetipos que son comunes a una vasta variedad de situaciones empresariales.

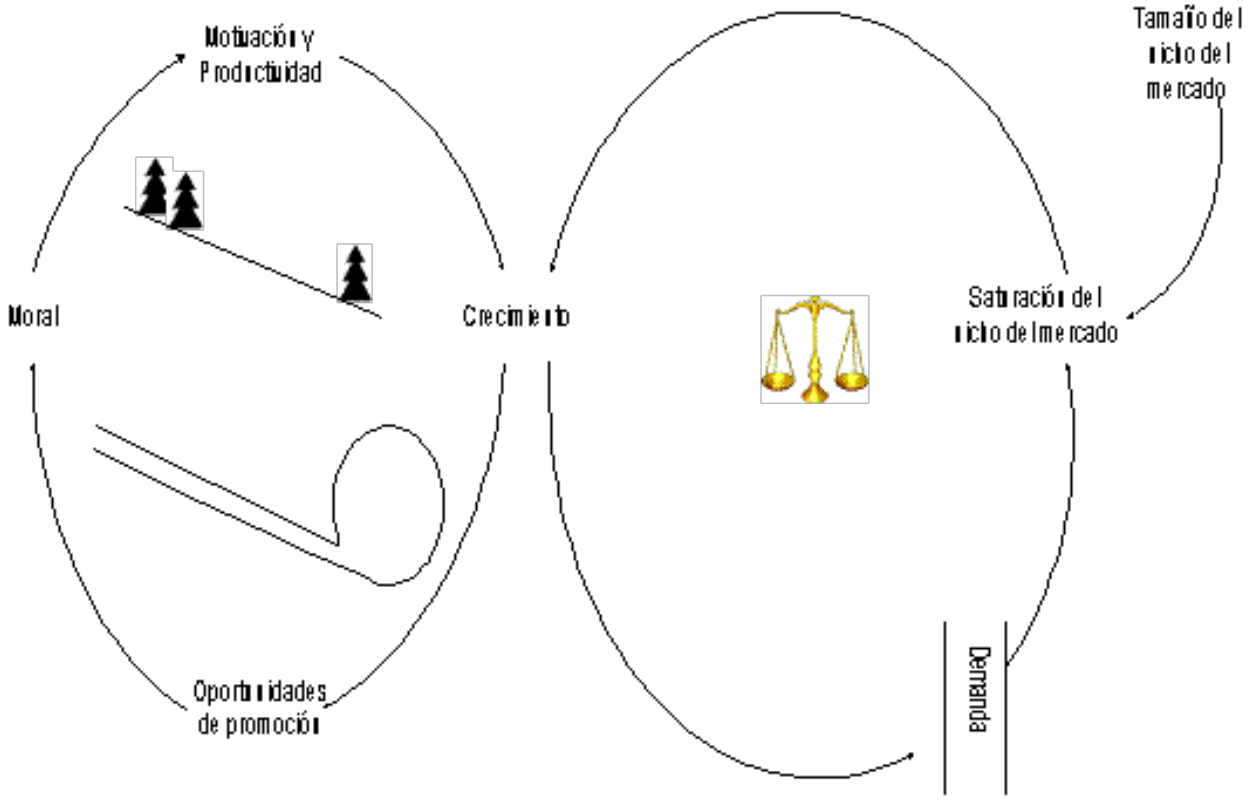
El propósito de los arquetipos sistémicos es reacondicionar nuestras percepciones para que sepamos ver las estructuras en juego, y ver el punto de apalancamiento de esas estructuras.

Se reconoce la existencia de cerca de 12 arquetipos. Se exponen algunos de ellos.

Arquetipo 1: Límites del crecimiento

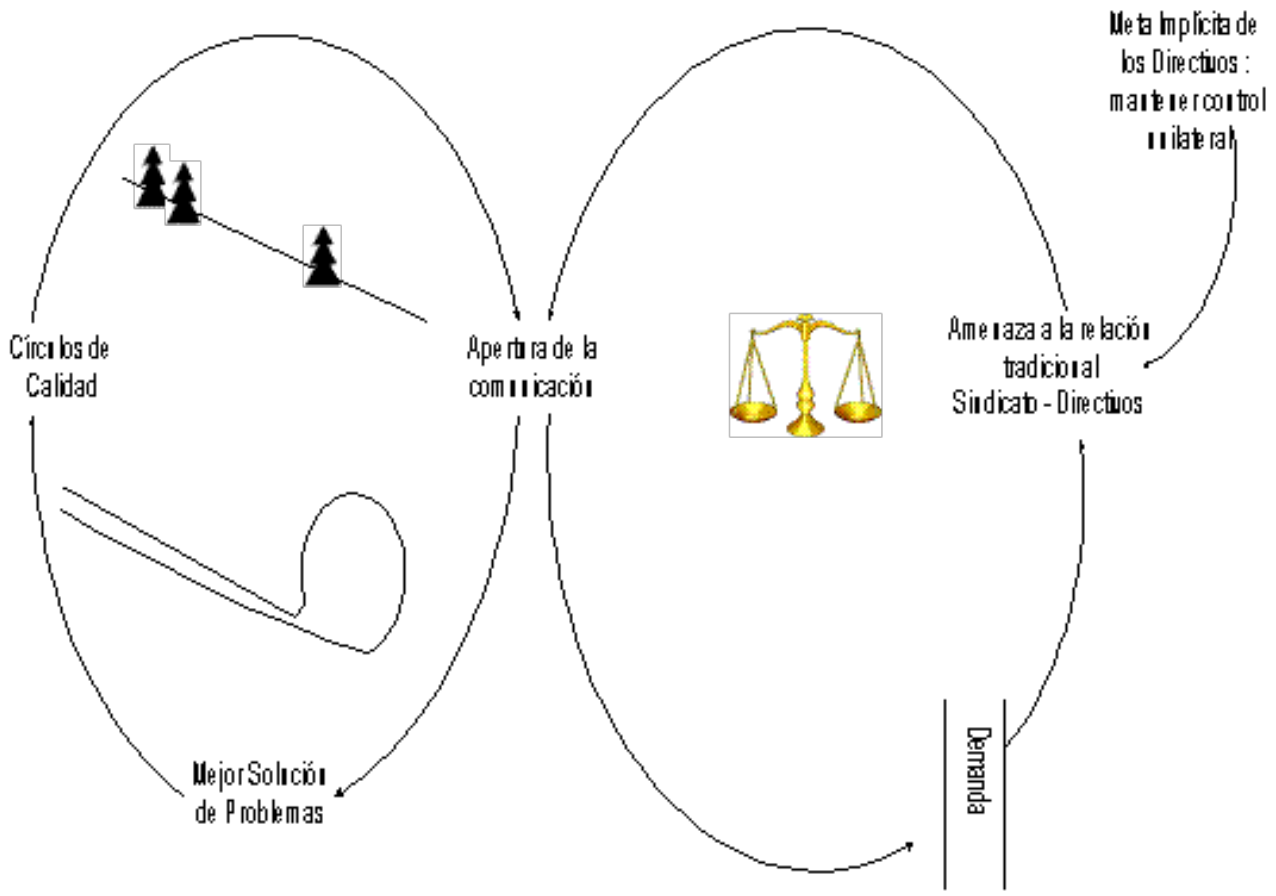
En los casos de límites de crecimiento existe un proceso reforzador de crecimiento y luego un proceso compensador, que opera para limitar el crecimiento.

Existen innumerables ejemplos de "límites de crecimiento". Por ejemplo el caso de una nueva consultora, que cuando es pequeña crece rápidamente brindando importantes oportunidades de promoción. La moral crece y los jóvenes talentosos se motivan aspirando a ser socios en cierto plazo. Pero a medida que se amplía la estructura el crecimiento se hace más lento, tal vez satura su nicho de mercado, o tal vez los fundadores no quieran seguir creciendo. En todo caso, existen menos oportunidades de promoción, crece la rivalidad, baja la moral; y puede darse el caso que el crecimiento decrece, que la espiral reforzadora se invierte. Ver gráfico



Otro ejemplo es el de los círculos de calidad. Al principio conducen a una comunicación más abierta y a una resolución compartida de los problemas, generando mayor entusiasmo en propagar este esquema. Pero cuanto más exitosos son, más amenazadores se vuelven en la distribución tradicional del poder político dentro de la empresa. Los dirigentes sindicales temen que la nueva apertura desbarate las tradicionales relaciones de oposición entre empleadores y trabajadores, minando la influencia de los sindicalistas, quienes comienzan a erosionar la actividad de los círculos de calidad usando la aprensión de los trabajadores al manipuleo de los gerentes (ten cuidado, que si sigues sugiriendo mejoras que ahorren costos, serás el próximo en quedarte sin puesto) Los directivos por su parte rara vez están dispuestos a compartir el control con obreros de

quienes desconfiaron en el pasado; aceptan graciosamente las sugerencias pero no las implementan. Ver gráfico



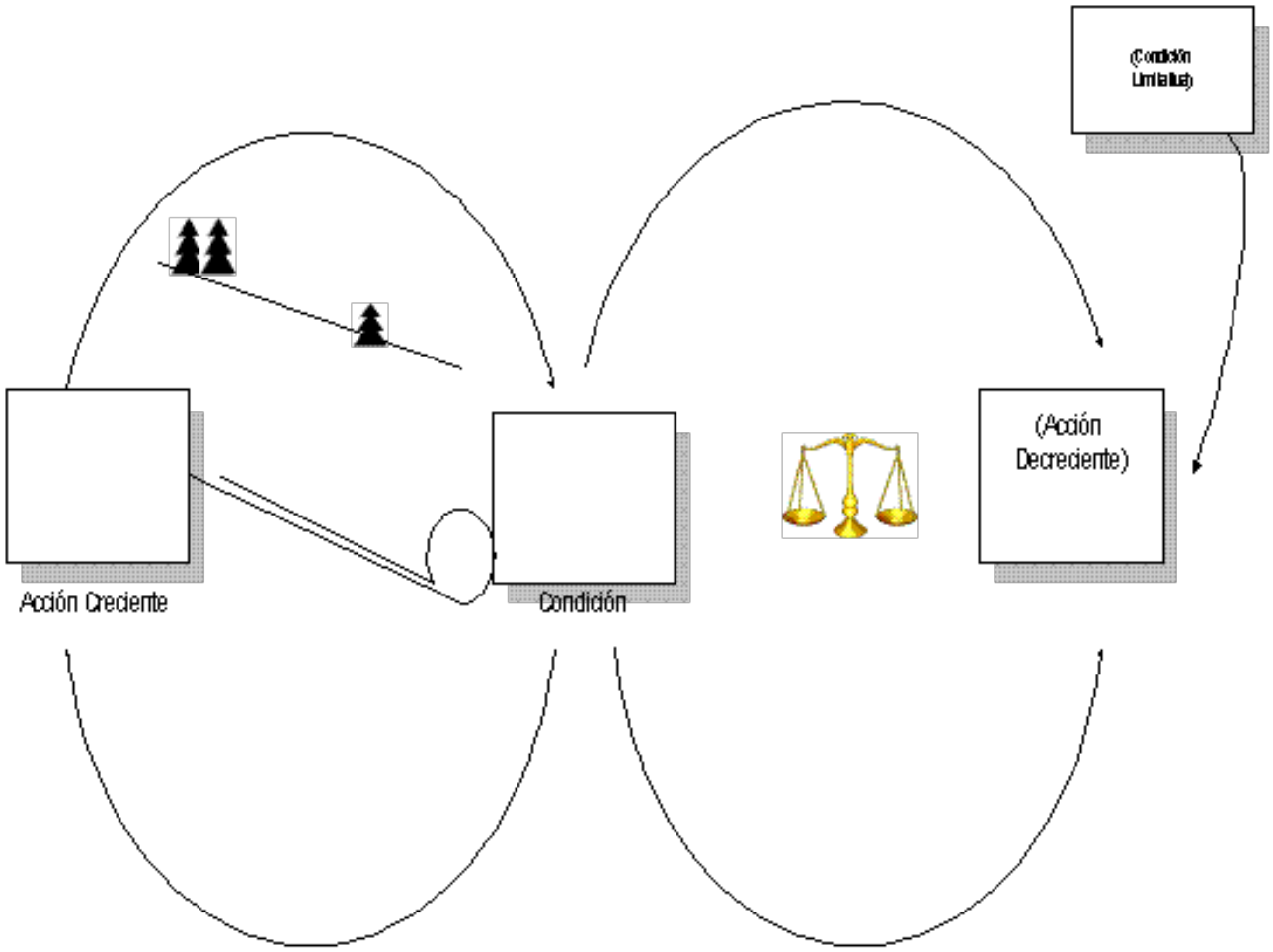
Cómo aplicar la palanca

La reacción que se tiene cuando se alcanza el límite de crecimiento o se entra en un declive es la de reforzar y presionar más (se promueve a los jóvenes, se defienden los círculos de calidad) Lamentablemente cuanto más presionamos más inútiles se vuelven nuestros esfuerzos.

Lo que debe hacerse es buscar el punto de apalancamiento en el círculo compensador; identificando y modificando el factor limitativo.

¿Cómo crear nuestra propia historia de "límites de crecimiento"?

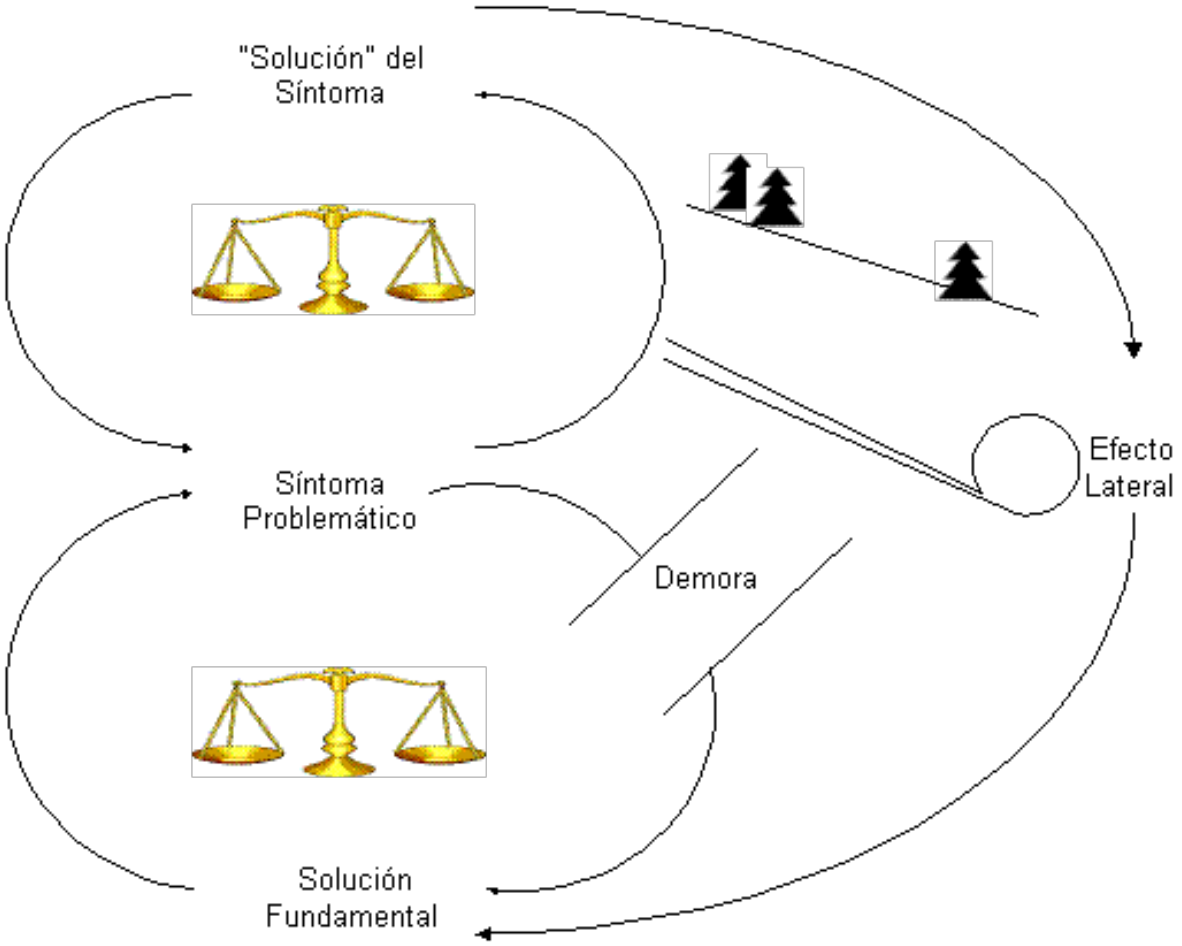
La mejor forma de entender un arquetipo es creando nuestro propio diagrama. Buscar una situación de límite de crecimiento donde: primero se identifique un proceso reforzador ¿ qué está mejorando?, luego identificar el factor limitativo y el proceso compensador que éste crea ¿ qué acción decreciente o de resistencia comienza a operar para que el proceso no crezca indefinidamente? Por último se busca el punto de apalancamiento. Ver modelo standard.



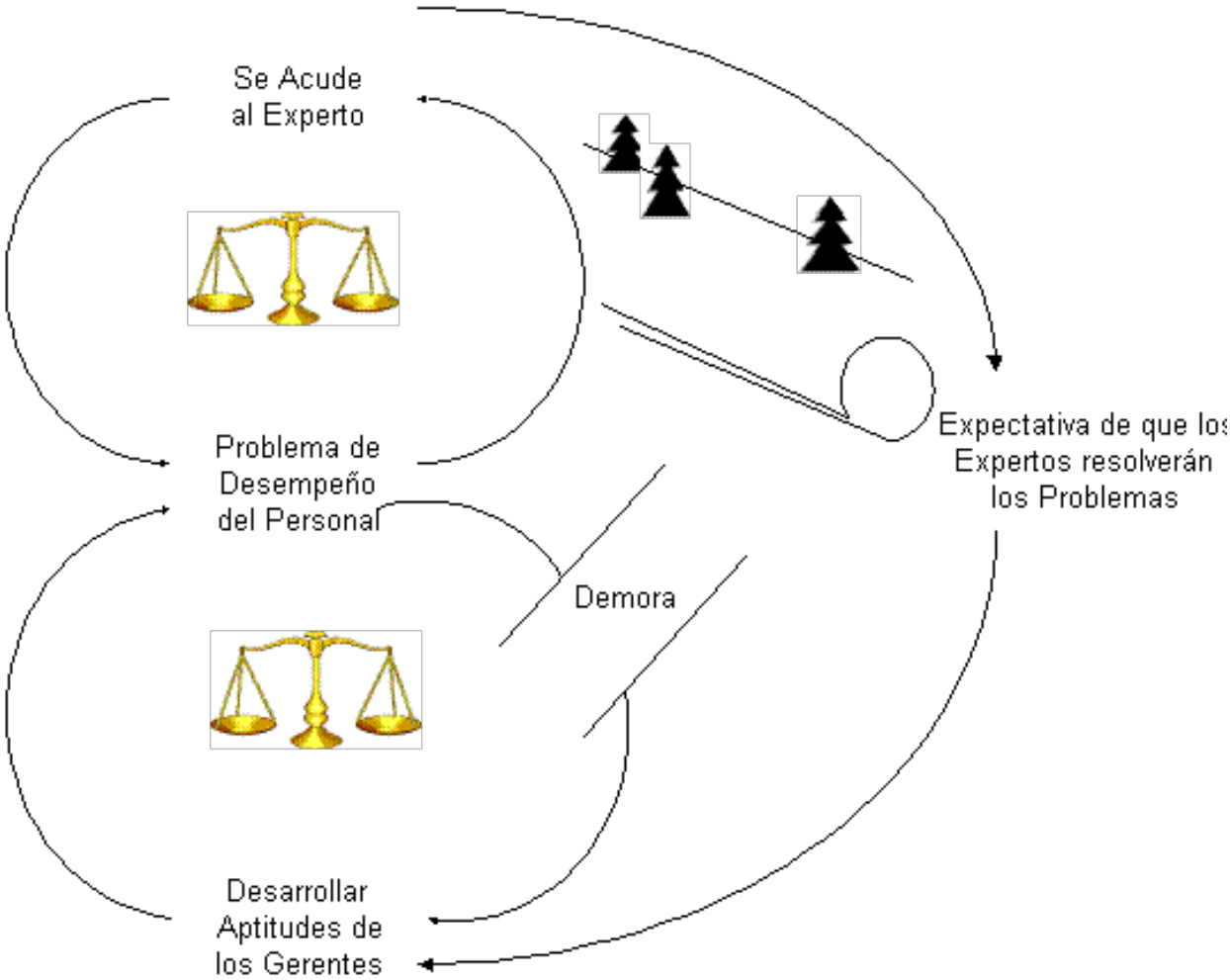
Arquetipo 2: Desplazamiento de la carga

Un problema subyacente genera problemas que a veces resulta difícil abordar por lo engorroso o lo costoso. Entonces se **desplaza la carga** a soluciones fáciles que parecen eficaces, pero que solo aplacan los síntomas y dejan intacto el problema. El problema empeora y esto pasa inadvertido porque los síntomas aparentemente desaparecen, y el sistema pierde toda capacidad de resolver el problema subyacente.

La estructura del "desplazamiento de la carga" se compone de dos procesos compensadores. El círculo superior (ver gráfico) representa la solución rápida. El círculo inferior representa una respuesta más fundamentada pero más lenta.



Las interacciones entre el personal empresarial y los gerentes de línea están plagadas de estructuras de este tipo. Por ejemplo, los gerentes atareados llaman a especialistas externos para resolver problemas. El especialista puede resolver el problema, pero la capacidad del gerente para resolver en el futuro problemas similares no ha cambiado, con lo que cada vez que se presente un problema nuevo volverá a llamar al especialista que ya conoce la empresa y la gente. Con el tiempo, la necesidad y costos de los especialistas aumentan, los costos de personal aumentan y la capacidad de los gerentes declina junto al respeto que se les profesa. Ver gráfico



Cómo aplicar la palanca
Para afrontar una estructura de "desplazamiento de la carga" se requiere fortalecer la respuesta fundamental al tiempo que se debilita la respuesta sintomática (la facilista) Esto requiere una orientación de largo plazo y una visión compartida.

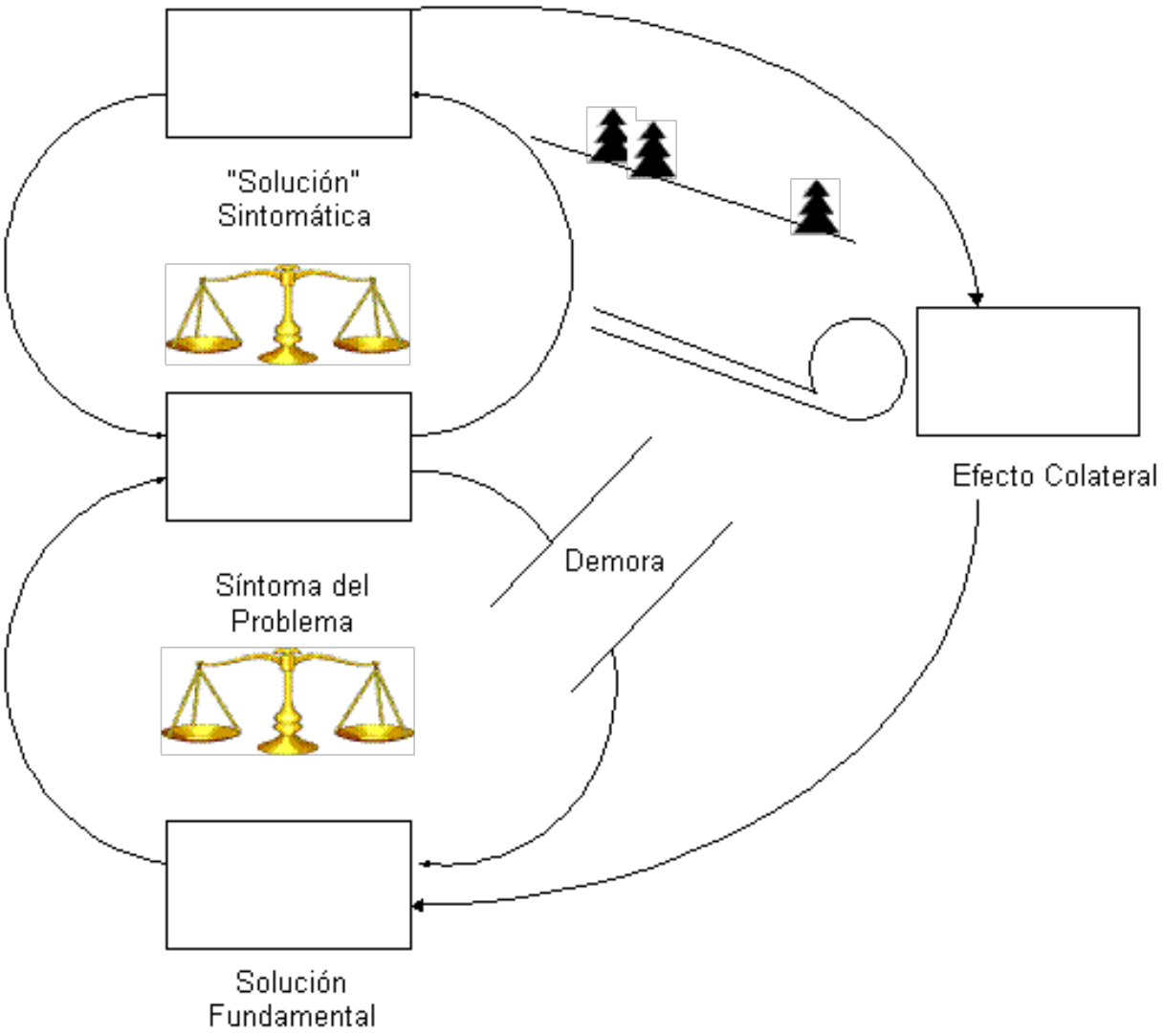
Por ejemplo: en el caso de los gerentes que dependen cada vez más de consultores, es preciso desarrollar más sus aptitudes aunque ello signifique una mayor inversión inicial. Los especialistas deben transformarse en instructores y mentores en vez de resolver los problemas ayudando a los gerentes a desarrollar sus aptitudes.

Cómo crear nuestra propia historia de "desplazamiento de la carga"
Una estructura de este tipo se manifiesta a través de tres indicios:

primero: un problema que empeora gradualmente en el largo plazo

segundo: la salud general del sistema empeora gradualmente
tercero: una creciente sensación de impotencia

Para buscar un modelo (ver gráfico) comenzar por identificar el "síntoma del problema"; luego una solución fundamental, luego una solución sintomática y sus efectos laterales negativos.



Capítulo 7 :El principio de la palanca (página 148 a 163)

La clave del pensamiento sistémico es la palanca: es hallar el punto donde los actos y las modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas. Pero el punto de apalancamiento de la mayoría de los sistemas reales no es obvio para la mayoría de los actores de dichos sistemas. El propósito de los arquetipos sistémicos es ayudar a ver esas estructuras.

Ejemplo de una firma que arma computadoras de calidad que crece rápidamente pero que empieza a tener problemas de entrega y baja sus ventas. Potencia y actúa sobre el área de ventas (con premios, incentivos, etc.) logrando buenos resultados por un corto plazo, pero entrando en un serrucho de sube y baja. El punto de apalancamiento estaba en mejorar las entregas (en tiempo y

forma) y no en el área de ventas. En una estructura de límite de crecimiento lo peor que puede hacerse es presionar sobre el proceso reforzador, y esto es lo que hizo esta empresa, en lugar de actuar sobre el proceso compensador.

Algunos términos desde la perspectiva sistémica:

- **subinversión**: construir menos capacidad de la necesaria para satisfacer la demanda creciente
- **calidad**: todo aquello que interesa al cliente (producto, servicio, confiabilidad)
- **inversión:** mejora de la capacidad física, adiestramiento del personal, mejora de los procesos laborales, mejora de las estructuras organizacionales.

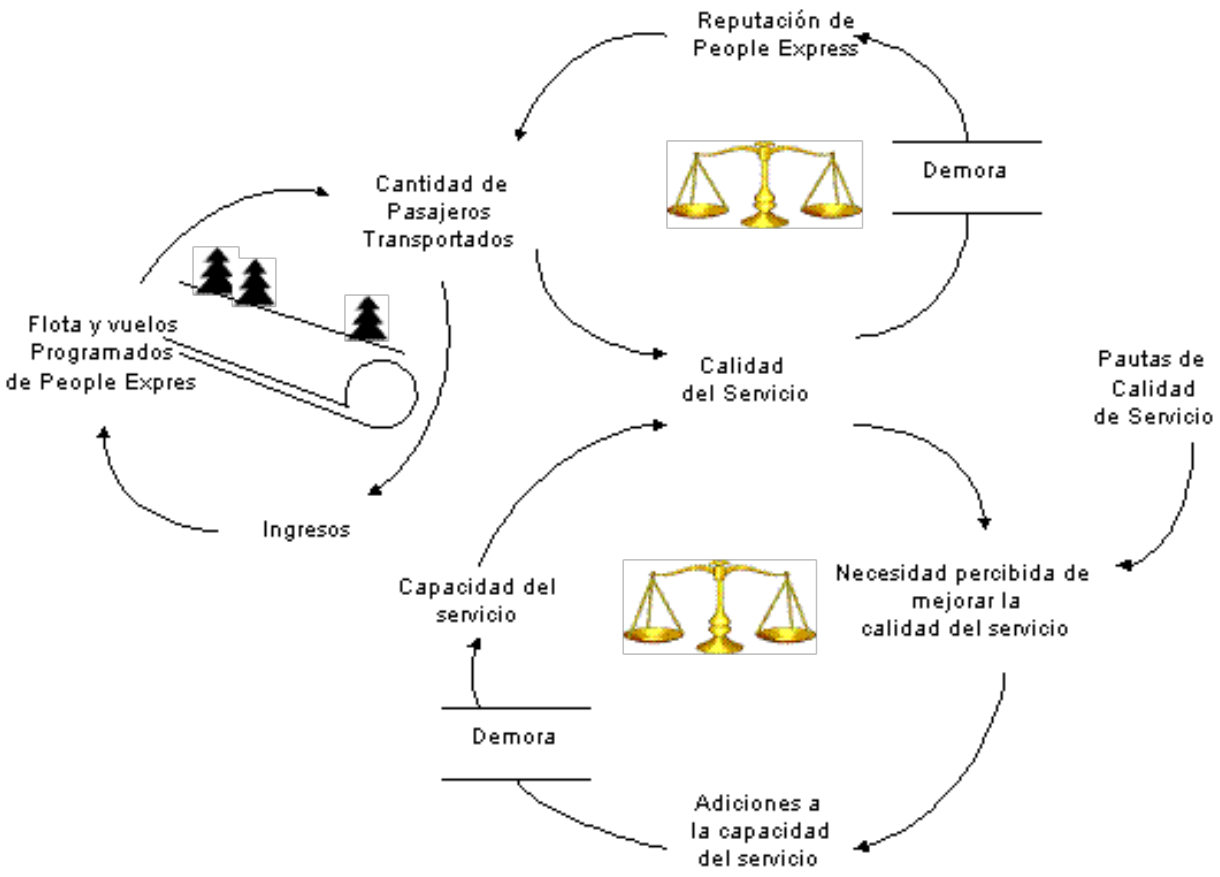
Capítulo 8 El arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque (página 164 a 175)

Todos sabemos que es necesario retroceder unos pasos para que "los árboles no nos impidan ver el bosque". Pero, lamentablemente, al retroceder, la mayoría sólo vemos "muchos árboles". Escogemos un par de árboles favoritos y consagramos nuestros esfuerzos en modificarlos.

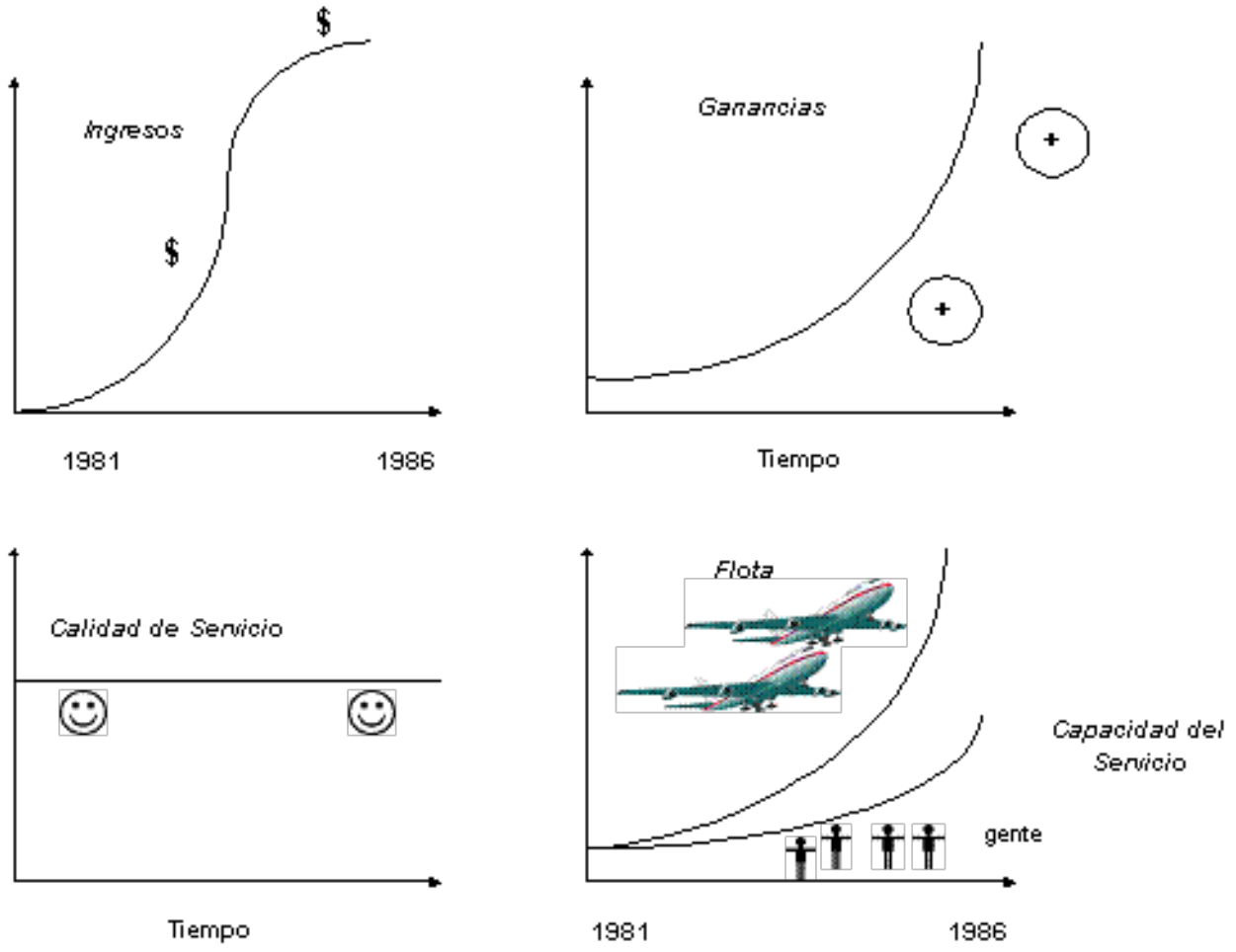
Uno de los mayores beneficios del pensamiento sistémico **(P.S.)** consiste en ayudarnos a distinguir entre cambios de bajo y alto apalancamiento en situaciones complejas. No significa ignorar la complejidad, sino organizarla en forma coherente que permita ver los problemas y como remediarlos en forma duradera. Algunos managers se quejan de la información escasa, pero en realidad lo importante es distinguir lo importante de lo irrelevante.

El ejemplo de People Express

En el siguiente gráfico se muestra la estructura de crecimiento y subinversión de **P.E.**



En **P.E.**, esta estructura produjo un patrón de crecimiento rápido y declinación igualmente rápida. Las ventas primero subieron y luego bajaron, ídem con las ganancias y el servicio. La flota aumentó y también la cantidad de personal de servicio, pero la capacidad de servicio no logró seguir el ritmo del crecimiento de pasajeros.



La dinámica de subinversión y crecimiento de **P.E.** era mucho más complicada de lo que sugiere este cuadro. Había varios motores de crecimiento reforzadores: el aumento de la flota y las rutas, la publicidad, y los comentarios positivos de los clientes. También hubo una moral reforzadora relacionada con la moral de los empleados.

La creencia de que había un enemigo externo impidió a los ejecutivos de **P.E.** ver las contradicciones de sus propias políticas y estrategias. La compañía introdujo ideas muy innovadoras en materia de recursos humanos, pero también trató de alcanzar un puesto dominante en la industria en pocos años. El tiempo que necesitaba para preparar recursos humanos de alta calidad no se relacionaba con la demanda creciente de vuelos. Si los ejecutivos hubieran mantenido la calidad del servicio como una meta insustituible y hubieran recurrido a precios apropiados para elaborar una capacidad de servicio adecuada, el resultado pudo haber sido otro.

Tercera Parte

Las disciplinas centrales: Construyendo una organización con capacidad de aprendizaje

Capítulo 9 Dominio Personal (página 179 a 221)

El espíritu de la organización inteligente

Las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Algunos empresarios consideran que debe existir un replanteo con el aprendizaje individual. Por ejemplo: **Inamori** (presidente de Kyocera - líder mundial de cerámica para componentes electrónicos, etc.) dice: en cualquier área de negocio la fuerza activa es la gente; es quien tiene su propia voluntad, parecer y modo de pensar. Si los empleados no están motivados nada se podrá lograr. **Bill O'Brien** (presidente de Hannover Insurance) habla de modelos organizacionales más congruentes con la naturaleza humana.

Estos dos empresarios hablan de que los directivos deben abandonar el viejo dogma de planificar, organizar y controlar para dedicarse a brindar las condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras.

Dominio personal es la expresión usada para la disciplina del crecimiento y aprendizaje individual. De la búsqueda que hace el individuo del aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente.

Dominio y destreza

Dominio personal significa abordar la vida en forma creativa y no meramente reactiva.

Cuando el dominio personal se transforma en disciplina, encarna dos movimientos subyacentes: el primero consiste en clarificar lo que es importante; el segundo consiste en aprender a ver con mayor claridad la realidad (muchas veces se piensa que se está en el rumbo correcto, pero una visión honesta de la realidad indica lo contrario) La yuxtaposición entre lo que deseamos (la visión) y una clara imagen de la realidad actual (donde estamos en relación con dónde deseamos estar) genera lo que se llama "**tensión creativa**". La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas.

En este contexto, aprendizaje no significa adquirir mayor información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos.

El término dominio significa dominación, pero también puede significar un nivel especial de destreza. Las gentes con alto nivel de dominio personal ven la realidad actual como un aliado, han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en lugar de resistirlas; son inquisitivas y desean ver la realidad con creciente precisión.

Las personas con alto nivel de dominio personal viven en una continua modalidad de aprendizaje (nunca llegan)

O'Brien dice que las personas no procuran el desarrollo emocional como lo hacen con el físico y el intelectual; y que este es un error ya que el desarrollo emocional nos permite alcanzar nuestro pleno potencial.

“ Por que lo queremos ”
La versión que dan las organizaciones que respaldan el “dominio personal” se basan en: las personas con alto nivel de dominio personal son más comprometidas, poseen mayor iniciativa, tienen un sentido más amplio y profundo de responsabilidad en su trabajo, aprenden con mayor rapidez. Por estas razones muchas empresas abrazan un compromiso con el crecimiento personal de sus empleados, pues creen que ello fortalecerá la organización.

Resistencia
A pesar de lo dicho, existe mucha resistencia de las organizaciones a encarar este tema.

Comprometerse con el pleno desarrollo de nuestra vida constituiría un abandono radical del contrato tradicional entre el empleado y la empresa (paga honesta por trabajo honesto) Las razones que se esgrimen para resistirse a alentar el dominio personal son:

- es blando: pues se basa en conceptos no cuantificables. Cómo hacer para medir la intuición y la visión personal.
- es difícilmente mensurable: cuanto aporta a la productividad y al funcionamiento.
- es obvio: algunos consideran que son temas que ya se saben.
- puede amenazar el orden establecido en una compañía bien administrada: esto es así en la medida que la gente no comparta la visión y los modelos mentales

La disciplina del dominio personal
El dominio personal se entiende como una de las 5 disciplinas que aborda una serie de prácticas y principios.

Visión personal
La mayoría de los adultos tienen poco sentido de una visión real. Se tienen metas y objetivos pero estos no son visiones.

Cuando les preguntan qué desean, muchos hablan de aquello que quieren liberarse. p.e: un trabajo mejor para liberarse del que tienen, un vecindario mejor o que su suegra viva en su propia casa, etc. Esto es lo que reconocemos como **visiones negativas**.

En otros casos se concentran en los medios y no en el resultado. p.e: quieren una gran participación en el mercado para que la compañía sea rentable. Esto también puede ser un medio. pie: quieren ganancias para que la compañía siga siendo independiente y que no sea absorbida por otra. Esta es otra forma de **visiones disminuidas**.

La capacidad para concentrarse en metas intrínsecas, no secundarias, constituye una piedra angular del dominio personal.

A veces se confunde erróneamente el concepto de visión con el de propósito. La visión es un destino específico, la imagen de un futuro deseado. El propósito es abstracto, la visión es concreta.

Podemos decir que nada ocurre hasta que existe una visión, pero también podemos decir que una visión sin propósito, sin vocación, es solo una buena idea.

También a veces se confunde visión con competición. p.e: mi visión es derrotar al otro equipo

La visión es intrínseca y no relativa

La visión es multifacética. Hay facetas materiales de nuestras visiones, como dónde queremos vivir, cuánto dinero queremos tener en el banco. Hay facetas personales, como la salud, la libertad. Hay facetas de servicio, como ayudar a otros a mejorar en su especialidad. Todas estas forman parte de lo que deseamos.

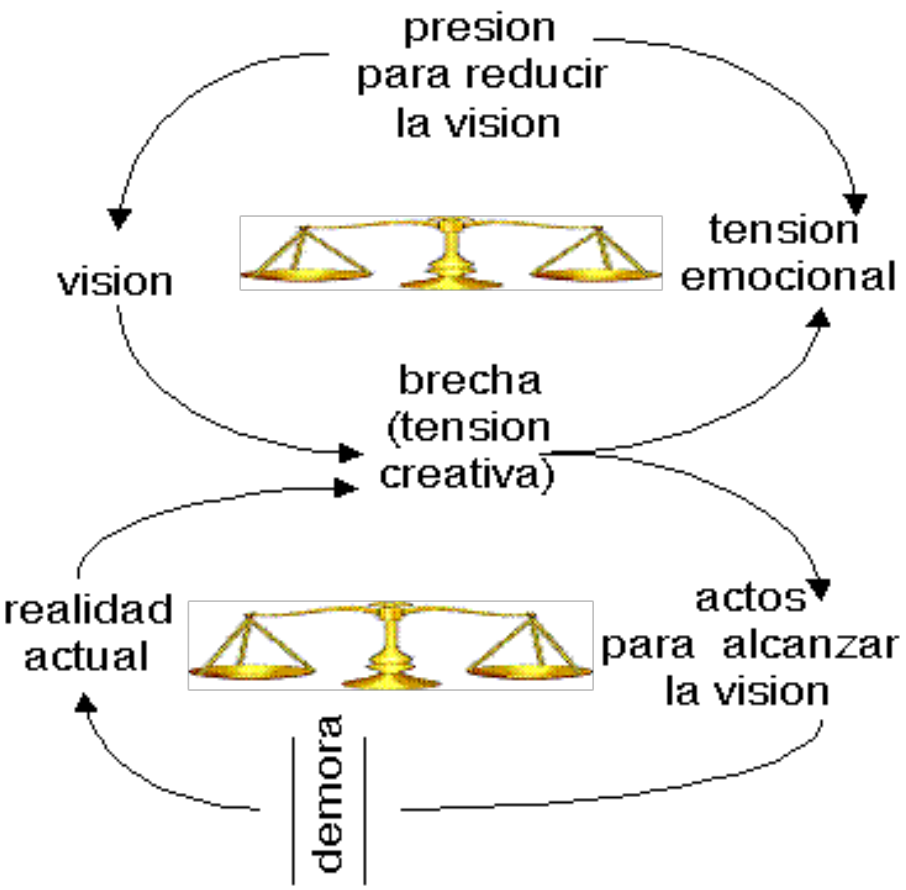
Sostener la tensión creativa

A veces, aunque resulten nítidas, la gente siente gran dificultad por hablar de sus visiones. Esto ocurre porque se tiene una dolorosa conciencia de brecha entre nuestra visión y la realidad. pie: me gustaría tener mi empresa pero no tengo capital, etc.

Estas brechas pueden crear la impresión de que la visión es una fantasía, pero en realidad debe ser una fuente de energía. De no haber brecha no habría necesidad de una acción para moverse a la visión. A esta brecha se la llama **tensión creativa** y constituye el principio central del dominio personal.

A veces la tensión creativa induce sentimientos o emociones asociados a la angustia tales como la tristeza, desaliento, desesperanza. Estas emociones “negativas” no constituyen la tensión creativa en sí misma sino que es lo que llamamos **tensión emocional**.

Si no logramos distinguir la tensión emocional de la tensión creativa, nos predisponemos a rebajar nuestra visión. Si nos sentimos desalentados ante la imposibilidad de alcanzar una visión, sentimos un fuerte impulso a aligerar la carga de desaliento. pie: no era tan importante alcanzar el máximo puntaje, me conformo con un puntaje alto. Nuestras metas ahora se aproximan más a nuestra realidad.



El proceso compensador de abajo son los actos que realizamos para alcanzar nuestra visión, pero cambiar la realidad lleva tiempo. Esto conduce a la frustración y la tensión emocional del proceso compensador de arriba para reducir la visión y acomodarla a la realidad actual.

Suele suceder que la erosión de las metas personales pase inadvertida, pues gradualmente abandonamos nuestros sueños sobre las relaciones que deseamos tener, el trabajo que deseamos hacer, el tipo de mundo donde deseamos vivir.

En las organizaciones, las metas se erosionan a causa de la baja tolerancia hacia la tensión emocional. Nadie desea ser el mensajero de la mala noticia; entonces el camino más fácil es redefinir la mala noticia como no tan mala. Esto es la dinámica de la componenda, de la mediocridad. Somerset dijo “solo los mediocres están siempre en su forma óptima”.

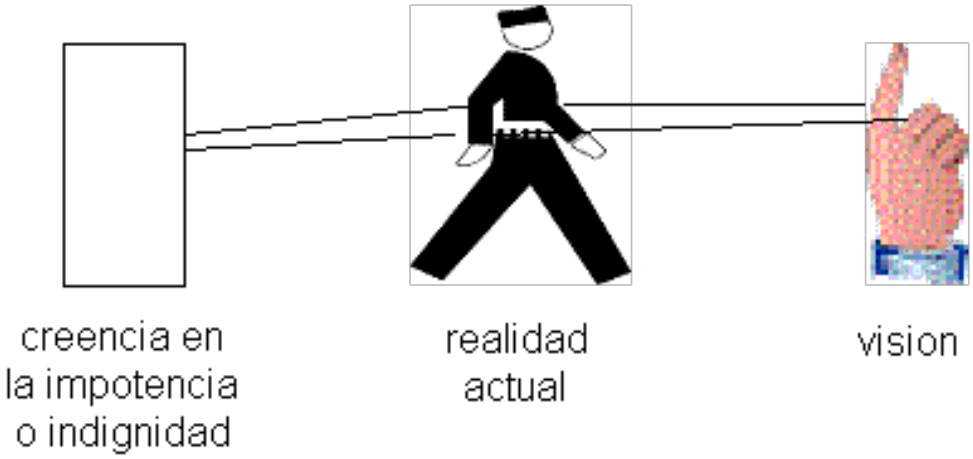
El dominio de la tensión creativa transforma el modo en que enfocamos el “fracaso”. El fracaso es simplemente una oportunidad para aprender, no testimonian nuestra falta de valía o nuestra impotencia. Ed Land, fundador de Polaroid decía: “un error es un hecho cuyos beneficios plenos aún no se han volcado a tu favor”.

El dominio de la tensión creativa genera capacidad para la perseverancia y la paciencia. Para un empresario japonés el tiempo es un aliado, para un empresario americano el tiempo es un enemigo. Para los occidentales es necesario cambiar siempre. Un ejemplo: Cuando se pregunta si

es cierto que la gente y las organizaciones solo cambian cuando estalla una crisis, la mayoría responde que sí. Sin embargo, cuando nos imaginamos en un estado de total armonía con nuestra vida, relaciones, trabajo y sin ningún tipo de problemas, lo primero que hacemos es buscar un cambio, crear algo nuevo. La gente no se resiste al cambio sino a ser cambiada. Yo (RP) digo: el hombre es un eterno inconformista

Conflicto estructural: el poder de la impotencia

En el siguiente gráfico, se identifica este conflicto y significa: la creencia en nuestra impotencia hace
que cada vez que vamos en pos de una visión, fuerzas sistémicas nos impiden alcanzarlo.



Fritz habla de tres “estrategias” para afrontar las fuerzas del conflicto espiritual:

a) consentir el desgaste que se provoca en nuestra visión.
b) *manipular el conflicto*: se aplica a aquellas personas que creen que solo pueden tener éxito sometiéndose a un permanente estado de angustia y conflicto. Cuando consiguen algo empiezan a pensar en que lo van a perder.
c) *la fuerza de voluntad:* donde nos energizamos para superar toda forma de resistencia al logro de nuestras metas. Esta estrategia tiene muchos problemas que quizás pasen inadvertidos para la persona concentrada en el éxito.

- Primero: hay poca economía de medios; alcanzamos nuestras metas pero con un esfuerzo descomunal y terminamos agotados ¿el éxito ha valido la pena?.
- Segundo: hay consecuencias no buscadas, p.e: a pesar del gran éxito laboral, el poseedor de fuerza de voluntad suele pasar por un par de matrimonios y malas relaciones con hijos.
- Tercero: la creencia en la impotencia se manifiesta en otros órdenes distintos al laboral, p.e: impotencia para aspectos críticos de la vida como las relaciones personales y familiares o la capacidad para alcanzar una sensación de paz.

Resulta muy difícil cambiar la estrategia; suele estar muy arraigada. ¿Qué cosas puedo hacer para modificarla?

- Primero: decir siempre la verdad.
- Segundo: usar el subconsciente. En cualquier nueva tarea que emprendemos (aprender a manejar, tocar un piano, etc.) primero existe un gran trabajo consciente para luego pasar en forma automática a hacerlo "inconscientemente". Aquellos que tratan de desarrollar su dominio personal tratan de desarrollar más el subconsciente. Se concentran en lo que desean sin importar el proceso. Hay que tratar de separar lo que deseamos de aquello que creemos necesario para alcanzarlo.

Integración de razón e intuición

Otro de los aspectos 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 ambas.

Capítulo 10 Modelos Mentales (página 222 a 259)

–

¿ Porqué fracasan las mejores ideas ?

Los modelos mentales que tenemos incorporados no solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con las teorías que abrazan, siempre se comportan en congruencia con sus teorías en uso.

Los modelos mentales pueden *impedir* el aprendizaje de las organizaciones; pero también pueden *acelerar* el mismo.

Tal fue el caso de Royal Dutch Shell, que rompiendo con los modelos mentales tradicionales y anticipándose a la crisis del petróleo de la OPEC de 1973, cambió la política tradicional y apuntó a la mayor independencia de sus filiales, redujo la inversión en refinerías y diseño refinerías adaptables al tipo de crudo que se pudiera obtener. Este cambio hizo que Shell se posicionara como líder en el mercado petrolero.

Las "enfermedades básicas de la jerarquía"

En la organización tradicional 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 valores que se usan para cambiar los modelos mentales. La *apertura* es el antídoto para cambiar la conducta de la gente en las reuniones. Nadie describe un problema en una reunión a las 10 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.
En un taller de trabajo dirigido por Chris Argyris se manifiestan estos conceptos. Se pidió al grupo que narrara un conflicto con un cliente, colega o pariente. Pero no solo había que recordar lo que decíamos, sino lo que pensábamos y callábamos. Así surge que contribuimos al conflicto con nuestros propios pensamientos y nos comunicábamos con generalizaciones simplistas.

Es necesario romper con lo que significa apertura, mérito y descentralización en las organizaciones tradicionales. En estas, apertura significa decirle al jefe lo que quiere oír, mérito significa hacer lo que el jefe desea y descentralizar significa hacer el trabajo sucio que el jefe no quiere hacer.

(Ver el ejemplo de la firma Hanover propiedades en pág. 234...) Como producto de este trabajo Hanover desarrolla una suerte de cursos, boletines y práctica continua donde se tocan aspectos tales como:

- el reconocimiento de los "brincos de abstracción". (reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización)
- exponer la "columna izquierda". (manifestar lo que normalmente callamos)
- equilibrar la indagación con la persuasión. (aptitudes para una investigación honesta)
- enfrentar los distingos 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 MM.
2. No impongas a los demás un modelo mental predilecto. Los MM deben conducir a decisiones autónomas para funcionar mejor.
3. Las decisiones autónomas redundan en convicciones más profundas y una implementación más efectiva.
4. Los mejores MM capacitan para adaptarse a ámbitos o circunstancias cambiantes.
5. Los miembros del directorio interno rara vez necesitan tomar decisiones directas. El papel de ellos consiste en ayudar al manager general mediante la verificación o afinamiento del modelo mental del manager general.
6. Los MM múltiples introducen perspectivas múltiples.
7. Los grupos generan dinámicas y conocimientos que trascienden la capacidad individual.
8. El objetivo no es la congruencia dentro del grupo.
9. Cuando el proceso funciona, conduce a la congruencia.
10. La valía de los líderes se mide por su aportación a los MM 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 brincos de abstracción ocurren cuando pasamos de las observaciones directas (datos concretos) a generalizaciones no verificadas. La mera suposición se transforma en un hecho (p.e: Laura es un superior con ciertos hábitos en los que el resto ha reparado: no ofrece elogios, no asiste a las fiestas, es muy escueta; entonces se cree que a Laura no le interesa la gente, pero no lo preguntamos. Al no distinguir entre la observación directa y las generalizaciones inferidas de la observación, no verificamos las generalizaciones. Nadie le pregunta a Laura si le interesa la gente o no, si le preguntáramos descubriríamos que si le interesa, y que por 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

Es una técnica que sirve para ver como nuestros modelos mentales manipulan situaciones para no afrontar nuestros verdaderos sentimientos o pensamientos. Este ejercicio se basa en la selección de una situación donde estoy interactuando con otras personas y no estoy obteniendo resultados concretos (estoy empantanado) Reproduzco la conversación por escrito, con forma de guión. Escribo el guión en el lado derecho de la página y lo que pienso pero callo en el lado izquierdo. pie, 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:

YO: Cómo anduvo la presentación?
Bill: Bien, no sé. Es demasiado pronto para decirlo. Además, aquí estamos ingresando en territorio nuevo.
YO: Bueno, que crees que debemos hacer ? Yo creo que tus planteos eran importantes.
Bill: Quizás tengas razón, pero quizás necesitemos hacer algo más que esperar.

Ahora bien, he aquí cómo luce la conversación con mi "columna izquierda":

QUE PIENSO	QUE SE DICE
Todos dicen que la presentación fue un desastre.	**YO**: Cómo anduvo la presentación ?
Acaso no sabe cuán mal le fue ? O no está dispuesto a enfrentarlo ?	**Bill**: Bien, no sé. Es demasiado pronto para decirlo. Además, aquí estamos ingresando en territorio nuevo **YO**: Bueno, qué crees que debemos hacer ? Yo creo que tus planteos eran importantes
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.	**Bill**: No estoy seguro. Esperemos a ver que ocurre.
Tengo que hallar algún modo de despabilar a este tonto	**YO**: Quizás tengas razón, pero puede ser que necesitemos hacer algo más que esperar

El ejercicio de la columna izquierda siempre revela supuestos ocultos y muestra cómo influyen sobre la conducta. En el ejemplo anterior, yo hago dos supuestos decisivos sobre Bill: él no se tiene confianza, sobre todo en cuanto a afrontar su mal desempeño; y carece de iniciativa. Quizás no sean ciertos, pero ambos son evidentes en mi diálogo interno y ambos influyen sobre mi modo de manejar la situación. Mi creencia en su falta de confianza se manifiesta porque yo evito decirle que la presentación fue un desastre. Temo hacerle perder la escasa confianza que se tiene o que sea incapaz de afrontar las pruebas, así que menciono el tema oblicuamente. Mi creencia en su falta de iniciativa surge cuando comentamos qué hacer a continuación. El no describe un curso específico de acción a pesar de mi pregunta. Yo lo interpreto como prueba de pereza o falta de iniciativa: 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 importante de la “columna izquierda” es ver cómo frustramos oportunidades para el aprendizaje en las situaciones conflictivas. en vez de afrontar nuestros problemas sin rodeos, Bill y Yo hablamos con retaceos. En vez de decidir cómo actuar para resolver el problema, terminamos el diálogo sin ningún curso de acción claro, más aún, sin ninguna definición clara de un problema que requiere acción.

Por qué no le digo simplemente que hay un problema? Por qué no digo que debemos analizar medidas para poder poner nuevamente en marcha nuestro proyecto?. Quizás porque no sé cómo mencionar estos temas con “delicadeza” para llegar a una conclusión productiva. Como los colegas de Laura, supongo que ello provocará un diálogo defensivo y contraproducente. Temo que

estaremos peor que antes. Quizás evito la cuestión por cortesía o por no ser destructivo. Sea cual fuere la razón, el resultado es un diálogo insatisfactorio y opto por buscar un modo de "manipular" a Bill para que reaccione con mayor energía.

La columna izquierda me permite ver como mis razonamientos y actos pueden contribuir a empeorar una situación. El objetivo es que comparta mi perspectiva con el otro y que ambos aprendamos. Esto se llama "equilibrio entre la indagación y la persuasión".

En muchas empresas se premia a los gerentes sólo por la capacidad de resolución de problemas, y en muchos casos logran éxito por su capacidad de persuasión sobre los demás. En una discusión entre personas muy persuasivas suele haber poco aprendizaje y se forma una bola de nieve llamada "escalada". (como la guerra armamentista)

En general, la aptitud para preguntar no es premiada, pero con frases como ¿puede Ud. darme un ejemplo? o ¿ por qué llega Ud. a esa posición? se resuelven muchos litigios.

El aprendizaje más productivo se produce cuando los gerentes combinan *persuasión* con *indagación*.

Al operar en persuasión pura, la meta es ganar la discusión; cuando se combina con indagación la meta es hallar la mejor argumentación.

Estas sugerencias ayudan a aprender la disciplina del equilibrio entre indagación y persuasión.

Cuando Ud. expone su opinión:

- explicite su propio razonamiento. (es decir, explique cómo llegó a esa opinión y los datos en que se basa)
- aliente a otros a explorar su opinión. (¿ ves lagunas en mi razonamiento?)
- aliente a otros a presentar otros puntos de vista. (¿tiene otros datos u otras conclusiones?)
- indague las opiniones ajenas que difieren de la suya. (¿que opinas? ¿tenés en cuenta datos que yo desconozco?)

Cuando indague puntos de vista ajenos:

- si Ud. 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 que 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.

Todas estas sugerencias carecen de valor si uno no está dispuesto a cambiar el modelo mental de una 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

El aprendizaje deriva en cambios en la acción. Para esto es vital reconocer la brecha entre las teorías que guían (lo que decimos) y las teorías en uso (las que justifican nuestros actos) pie: yo puedo decir "las personas son dignas de confianza" (expuesta) pero no ayudar nunca a mis amigos (en uso) Esta brecha puede ser parte de mi visión y no necesariamente de una actitud hipócrita. Si es por un problema de visión, entonces existe potencial para un cambio creativo. El problema no está en la brecha sino en decir la verdad sobre esa brecha.

Como resulta muy difícil ver las teorías en uso, se suele necesitar la experiencia de otra persona para detectarlas. "El ojo no puede verse a sí mismo"

Capítulo 11 Visión Compartida (página 260 a 292)

Un interés común

La visión compartida no es una idea. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Cuando la gente comparte una visión está conectada por un interés común.

Ejemplo de visión compartida (Espartaco: cuando derrotan al ejército de esclavos y preguntan quien es Espartaco, y uno a uno cada soldado esclavo se levanta y dice ser Espartaco. El ejército no profesaba lealtad al hombre Espartaco, sino a la visión compartida que Espartaco había inspirado, la idea de que podían ser hombres libres)

La visión compartida es vital para la organización inteligente. El aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, pero el aprendizaje generativo (expandir la capacidad para crear) solo es posible cuando existe una visión compartida.

Hoy día, la palabra visión es un concepto tradicional en el mundo empresario; pero responde a visiones de una persona o grupo que se imponen en la organización. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente porque ella refleja la visión personal de esa gente.

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. Cuando el aprendizaje es dificultoso, la visión compartida nos permite exponer mejor nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer mejor los defectos.

Robert Fritz dijo respecto a la importancia de la visión compartida: “En presencia de la grandeza, la mezquindad desaparece. En ausencia de un gran sueño, la mezquindad prevalece”.

Durante años, los pensadores sistémicos han tratado de persuadir sobre la importancia de lograr una visión a largo plazo. La realidad suele mostrar que los planes estratégicos revelan más problemas de hoy que oportunidades de mañana.

Cómo construir una visión compartida

Las visiones compartidas surgen de las visiones personales. Al alentar la visión personal, las organizaciones deben cuidarse de no invadir las libertades individuales. Nadie puede dar a otro su visión ni obligarlo a desarrollar una visión. Sin embargo, pueden realizarse actos positivos para crear un clima que aliente la visión personal. Los líderes que poseen una visión pueden comunicarla a otros de modo de alentarlos a compartir sus propias visiones. Este es el arte del liderazgo visionario: cómo se construyen visiones compartidas a partir de visiones personales. (ej.: el holograma)

Para construir una visión compartida lo primero que debe hacerse es abandonar la noción de que la visión siempre emana “desde arriba” o surge de la planificación institucional. En la organización jerárquica tradicional, nadie cuestiona esto. 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: redactar la visión suele ser el único paso para brindar un rumbo y un sentido general de estrategia a la firma. Una vez redactada, los directivos suponen que han cumplido sus deberes, pero la visión no cobra vida por el solo hecho de estar redactada.
Segunda: La visión no suele construirse a partir de las visiones personales de la gente, sino que representa la visión de algunos. Hay pocas oportunidades de indagar y verificar en cada nivel de la organización. En consecuencia, 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 de un 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.

Esto no significa que las visiones no puedan emanar de arriba. Generalmente pasa esto; pero también puede suceder que afloren de individuos sin autoridad. (ver ejemplos Pág. 272-275)
Es importante que aquellos individuos con liderazgo no piensen que sus visiones constituyen automáticamente la visión de la organización.

Las visiones compartidas tardan en emerger. Crecen como subproducto de interacciones de visiones personales. Requieren de una conversación permanente donde cada persona se sienta libre de expresar sus ideales y aprenda a escuchar los juicios ajenos. Escuchar es, a menudo, más difícil que hablar; sobretodo para directivos con ideas muy definidas. Se necesita una gran

apertura y gran voluntad para aceptar la diversidad de ideas; lo que no significa que debamos sacrificar nuestra visión en pos de una causa más grande. Debemos permitir que coexistan múltiples visiones para sintonizarlas en un rumbo unificador.

Alistamiento, compromiso y acatamiento

En general en las organizaciones lo que se manifiesta es el acatamiento. Alistamiento es el proceso de transformarse en parte de algo por elección propia. Compromiso es no sólo estar alistado sino de sentirse responsable de alcanzar la visión. Tu visión puede lograr que yo me aliste, que desee que se concrete, pero seguirá siendo tu 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 vemos los beneficios de la visión pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.
Desobediencia: No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. No lo haré, no me pueden obligar.
Apatía: No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. ¿Ya es hora de irse?

Un ejemplo: La velocidad límite es 100 km/hora. Una persona que manifiesta acatamiento genuino nunca conduce a más de 100 km/hora. Una persona que manifiesta acatamiento formal puede conducir a 120 Km porque en general no se impone multa mientras no supere los 120. Una persona que manifiesta acatamiento a regañadientes se mantendría por debajo de los 120 Km. y se quejaría continuamente. Un conductor desobediente pisaría el acelerador y haría lo posible por evadir la policía. Una persona genuinamente comprometida con un límite de velocidad de 100 Km conduciría a esa velocidad aunque no fuera el límite legal.

En la mayoría de las organizaciones, 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 inacción o mediante un acatamiento malicioso (lo haré para demostrar que no funciona) Quizá no hable públicamente contra las metas de la organización, pero no obstante sus puntos de vista son conocidos. (a menudo reserva sus sentimientos más sinceros para el cuarto del baño o el cóctel)

Si bien una organización constituida por gentes que profesan acatamiento genuino estaría a años-luz por delante de la mayoría de las organizaciones en productividad y costos: (no habría que repetirles las cosas más de una vez, responderían de inmediato, serían entusiastas y positivas); hay un mundo de diferencia entre el acatamiento y el compromiso. La gente alistada o comprometida quiere de veras la visión; la gente que acata solo acepta la visión.

Sugerencias para alistarse
El alistamiento es un proceso natural que surge de nuestro entusiasmo y 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. El porque de la existencia de una organización.
¿Cómo? Responde a los valores de una organización. Cómo queremos actuar. Esto incluye integridad, apertura, honestidad, libertad, austeridad, etc.

Visión positiva y negativa
Hay dos fuentes de energía para motivar a las organizaciones: el temor (visión negativa) y la aspiración (visión positiva) El temor puede producir cambios extraordinarios a corto plazo, pero la aspiración perdura como fuente de aprendizaje y crecimiento.

Muchas organizaciones sobreviven por visiones negativas, concentrándose en evitar lo que no se desea (absorción, quiebra, pérdidas, etc.), pero las mismas adolecen de varios aspectos:

- la energía se concentra en impedir lo que no deseamos. (en lugar de construir)
- esconden un mensaje de impotencia.
- logran convocatoria por un corto plazo. (mientras dura la amenaza)

El proceso visionario
Es un tipo especial de proceso de indagación. Es una indagación acerca del futuro que deseamos crear. Si se transforma en puro proceso de persuasión, el resultado es a lo sumo acatamiento, nunca compromiso.

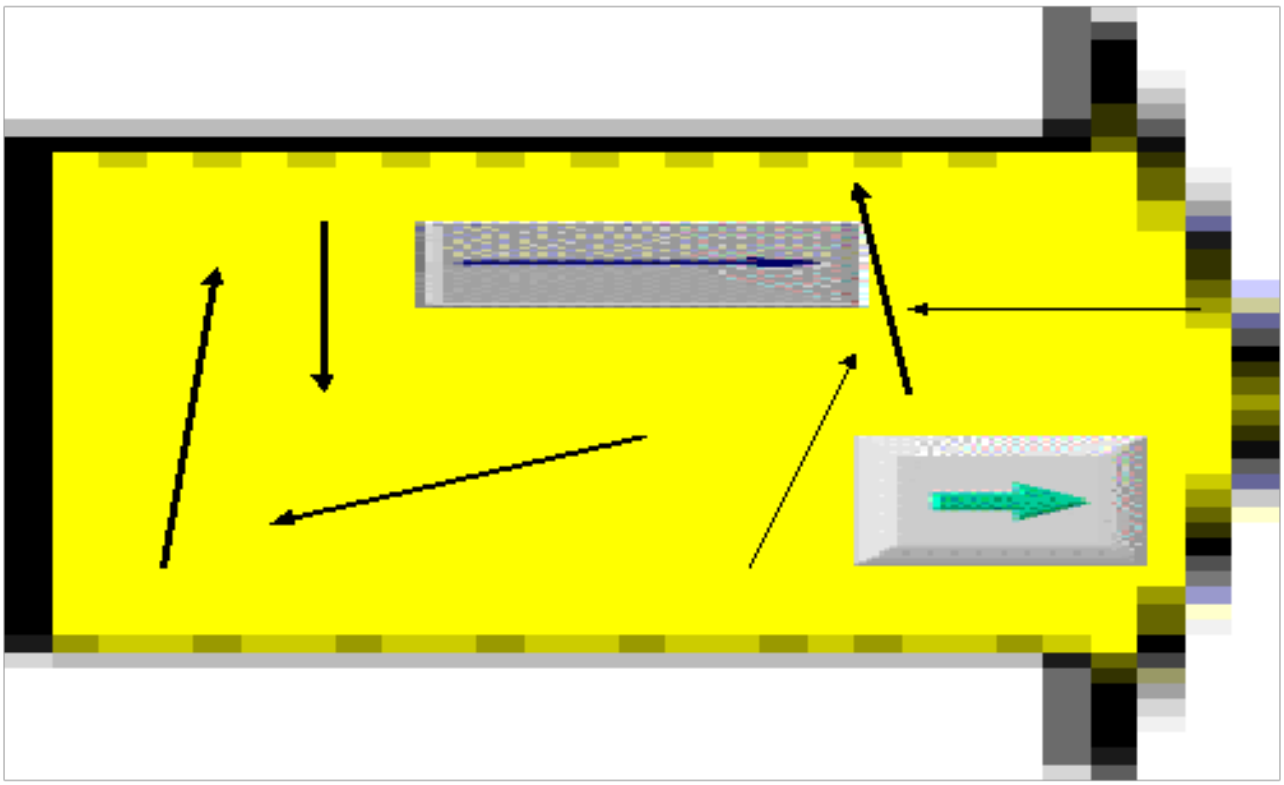
Enfocar las visiones como un proceso de indagación no significa que yo deba renunciar a mi perspectiva. Por el contrario, las visiones necesitan defensores enérgicos. Pero los defensores que indagan sobre visiones ajenas, abren la posibilidad de que la visión evolucione y se vuelva más amplia que nuestra visión individual. Este es el principio del holograma.

Dentro de los factores limitativos al desarrollo de una visión reconocemos al tiempo y la aptitud. Cuando la gente hace proselitismo se manifiestan más. Si hay gran urgencia por suscribir a la

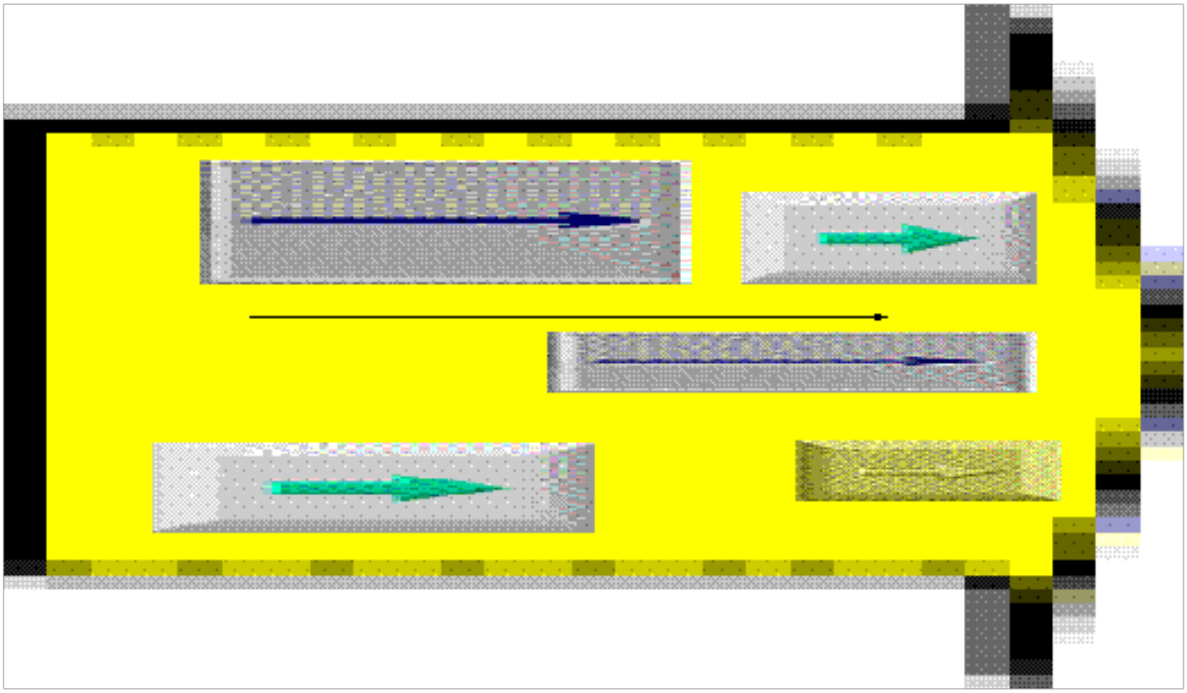
nueva visión, quizás la gente no perciba que hay tiempo para hablar y escuchar. Esto es muy probable si la gente no tiene aptitudes para abordar conversaciones y compartir su visión sin hacer proselitismo pero alienta a otros a reflexionar sobre sus propias visiones.

Capítulo 12 Aprendizaje en Equipo (página 293 a 335)

En la mayoría de los equipos, la energía se encauza en diversas direcciones. (ver gráfico)



La característica fundamental de un equipo relativamente no alineado, es el desperdicio de energía. Los individuos pueden poner mucho empeño, pero sus esfuerzos no se traducen eficazmente en una labor de equipo.
El alineamiento es la *condición necesaria* para que la potencia de un individuo infunda potencia al equipo. (ver gráfico de un grupo alineado)



Ejemplos de alineamiento en grupo son “equipos de básquet”, “grupos de jazz”.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros desean. Arie de Gauss define al “equipo” como las personas que se necesitan mutuamente para actuar.

Dentro de las organizaciones el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones:

a) los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. En algunos casos se observa que la inteligencia de un equipo es inferior a la de cada uno de sus miembros.
b) la acción que generan debe ser innovadora y coordinada.
c) el papel de los miembros del equipo en otros equipos. Pe: la mayoría de los actos de los equipos directivos se llevan a cabo a través de otros equipos.

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión (las dos formas de conversar en equipo) En el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se “escucha” a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio, en la discusión, se presentan y defienden distintas perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las direcciones que se deben tomar. El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ambos.

El aprendizaje en equipo implica también el poder superar fuerzas opuestas al diálogo y la discusión productiva y que llamamos “rutinas defensivas”. Pe: afectados por el conflicto, los miembros del equipo suelen limar las diferencias o discursear en lo que llamamos “guerras de abstracción”. Si bien las rutinas defensivas frenan el aprendizaje, encierran un gran potencial para alentar el aprendizaje, si aprendemos a liberar la energía que contienen.
Finalmente, la disciplina del trabajo en equipo requiere práctica (lo que suele faltar en las organizaciones modernas)

Diálogo y discusión

El físico Werner Heisemberg declara: “la ciencia está arraigada en conversaciones”.

El teórico cuántico David Bohm desarrolla un método de diálogo donde un grupo “se abre al flujo de una inteligencia más amplia”. El diálogo es una vieja idea reverenciada por los antiguos griegos y practicada por muchas sociedades primitivas, pero que la sociedad moderna ha perdido.

Bohm habla del pensamiento como un fenómeno colectivo y dice que como tal no podemos mejorarlo en forma individual.

Hay dos tipos primarios de discurso: el diálogo y la discusión.

En la discusión el propósito es ganar. Lograr que el grupo acepte nuestro punto de vista. En ocasiones podemos aceptar parte del punto de vista de otra persona para fortalecer el nuestro, pero fundamentalmente deseamos que prevalezca el nuestro. El énfasis en querer ganar no es compatible con la prioridad de coherencia y verdad. Bohm sugiere que para lograr este cambio de prioridades se necesita el “diálogo”.

La palabra diálogo viene del griego “diálogos” que deriva de “día” = a través de, y “logos” = palabra. En un diálogo no interesa ganar; todos ganamos si lo hacemos correctamente. En el diálogo los individuos tienen una comprensión que no se logra individualmente.

En un diálogo, un grupo explora asuntos complejos y dificultosos desde muchos puntos de vista. Los individuos ponen entre paréntesis sus supuestos pero los comunican libremente.

El propósito del diálogo según Bohm consiste en revelar la incoherencia de nuestro pensamiento. En el diálogo las personas aprenden a observar sus propios pensamientos.

Bohm considera tres condiciones básicas necesarias para el diálogo:

1. todos los participantes deben “suspender” sus supuestos: esto significa tener conciencia de nuestros supuestos y someterlos a examen.
2. todos los participantes deben verse como colegas: esto es importante porque el pensamiento es colectivo. Verse como colegas no implica que haya que concordar o compartir las mismas opiniones. Si optamos por ver a los “adversarios” como “colegas con otras perspectivas” los beneficios serán inmensos. En este verse como colegas, las personas de mayor rango deben renunciar al privilegio de imponer sus opiniones, y las de menor rango a renunciar a la seguridad del silencio.
3. tiene que haber un “árbitro” que mantenga el contexto del diálogo: Sin este, nuestros hábitos de pensamiento nos empujarán siempre a la discusión. Entre otras cosas, el árbitro debe a) ayudar a la gente a formar parte del proceso y de los resultados, b) debe mantener el diálogo en marcha y evitar que se genere en discusión c) puede influir sobre el desarrollo del diálogo.

A medida que el equipo adquiere experiencia y destreza, el árbitro pierde importancia.

Equilibrio entre diálogo y discusión: En el aprendizaje en equipo, la discusión es la contrapartida necesaria del diálogo.

En la *discusión* se presentan y defienden distintos puntos de vista.
En el *diálogo* se presentan distintos puntos de vista en pos de descubrir uno nuevo.
En una *discusión* se toman decisiones.
En un *diálogo* se exploran asuntos complejos pero no se decide.
Las *discusiones* productivas convergen en una conclusión o curso de acción.
Los *diálogos* son divergentes, no procuran el acuerdo.

El *diálogo* que se cimienta sobre la reflexión e indagación resulta más sólido y menos vulnerable.

Afrontando la realidad actual: conflicto y rutinas defensivas
Uno de los indicadores más confiables de que un equipo aprende es el continuo conflicto de ideas.

La diferencia entre los grandes equipos y los equipos mediocres radica en el modo de afrontar el conflicto y la actitud defensiva que rodea al conflicto.

Según Chris Argyris, el origen de las rutinas defensivas es el miedo a exponer el pensamiento que subyace a nuestras opiniones. El razonamiento defensivo nos protege de aprender acerca de la validez de nuestro razonamiento. Para la mayoría, exponer el razonamiento es amenazador porque tenemos miedo de que otros descubran nuestros errores, y esto se muestra desde las primeras etapas de nuestra vida. (pe: cuando nos llamaban en la escuela y no conocíamos la respuesta)

Los problemas causados por las rutinas defensivas se complican en organizaciones donde revelar una limitación es indicio de debilidad o incompetencia. En los modelos mentales de muchos managers está arraigada la creencia de que éstos siempre deben saber qué está pasando. Es inaceptable que actúen como si no supieran dónde se origina un problema. Esto deriva en que se conviertan en *especialistas en aparentar*.

Los managers deben aprender a enfrentar las actitudes defensivas sin provocar más actitudes defensivas. Para esto es válido desnudar las emociones para indagar las causas de las actitudes defensivas, pe: “noto que me siento amenazado por esta nueva propuesta, tal vez a ti te ocurra lo mismo, ¿puedes ayudarme? , ¿tiene sentido lo que digo?.

Los equipos inteligentes no se caracterizan por la ausencia de actitudes defensivas sino por el modo de encararlas. Estas son como cajas que debemos ir abriendo para liberar la energía y alcanzar una mayor lucidez.

El eslabón perdido: La práctica
Los equipos inteligentes aprenden a aprender en conjunto. Se requiere una práctica regular, pero raramente los equipos administrativos la realizan.

Hoy día han surgido dos campos de práctica:

a) la práctica del diálogo: permite que un equipo se reúna para practicar el diálogo. Las condiciones básicas son:

- se deben reunir todos los miembros del equipo.
- se deben explicar las reglas básicas del juego.
- se deben suspender los supuestos. (para no entrar en discusiones)
- se debe alentar el planteo de temas espinosos y conflictivos.

b) laboratorios de aprendizaje: micro mundos informáticos donde el equipo afronta la dinámica de realidades complejas.

Ejemplo de invitación a una sesión de diálogo

Como Uds. saben, estamos acelerando el cambio y necesito de su aporte antes de redondear nuestras estrategias y planes de implementación. Creo que existe la oportunidad de que mejoremos nuestra comprensión y el modo de implementar el cambio.

Con esta sesión, iniciamos una serie de diálogos que nos ayudarán a aclarar los supuestos, programas y responsabilidades que subyacen a la implementación de nuestras estrategias fundamentales. Opinamos que sólo mediante el aporte de un grupo más numeroso podemos ejecutar nuestros cambios y programas de modo coherente e inequívoco. El propósito de esta sesión consiste en ahondar la comprensión de las perspectivas de todos mediante una reflexión sobre los principales problemas. Esta sesión no es un intento de tomar decisiones sino un ámbito para explorar rumbos y los supuestos subyacentes.

Tenemos un segundo objetivo. Se trata de estar juntos como colegas, dejando en la puerta nuestras funciones y posiciones. En este diálogo debemos considerarnos iguales que poseen un conocimiento sustancial de las situaciones que analizamos. Vemos este encuentro como el primer paso hacia el establecimiento de un diálogo sustantivo y permanente. Nuestra experiencia comienza a demostrar que el diálogo necesita práctica, y esta sesión nos ayudará a adquirirla. Hay varias reglas útiles e invitamos a Uds. a participar ateniéndose a ellas.

Reglas sugeridas:

1. *Suspensión de los supuestos*. La gente suele adoptar una posición y defenderla aferrándose a ella. Otros adoptan posiciones contrarias y ello crea polarización. En esta sesión, nos agradaría examinar algunos de los supuestos que subyacen a nuestro rumbo estrategia, sin procurar defenderlos.
2. *Actuar como colegas*. Pedimos a todos que dejen sus posiciones en la puerta. En esta reunión no importan las jerarquías, excepto la del árbitro, quien se ocupará de orientarnos.
3. *Espíritu inquisitivo*. Nos agradaría que la gente explorase los pensamientos que respaldan sus opiniones, sus supuestos más profundos, y las pruebas concretas que han conducido a esas opiniones. De tal manera, será pertinente hacer preguntas tales como ¿qué le induce a decir esto? o ¿ qué le induce a preguntar sobre esto?.

Ejemplo de una sesión de diálogo: (páginas 328 - 331)
El principal defecto que ve Bohm en el aprendizaje colectivo es la fragmentación, la tendencia del pensamiento a descomponer las cosas.

Las herramientas del pensamiento sistémico son importantes porque casi todas las tareas de los equipos de administración se enfrentan a una enorme complejidad. La mayor desventaja de los equipos de administración es que abordan esa complejidad con un lenguaje diseñado para problemas simples y estáticos. (pe: ante una demora en el desarrollo de productos contratan más ingenieros para acortar los plazos; si el problema es de bajas ganancias, reducen los costos, etc.) en general soluciones de bajo apalancamiento.

Como ven el mundo en términos obvios y simples, llegan a creer en soluciones obvias y simples. Esto generalmente lleva a una incesante serie de soluciones de corto plazo.

Es necesario que los miembros del equipo compartan un lenguaje nuevo para describir la complejidad. (los arquetipos sistémicos ofrecen una base para ello)

Cuarta Parte
Prototipos

Capítulo13 Apertura (página 341 a 356)

¿ Cómo superar el politiqueo interno de las organizaciones tradicionales?
"El politiqueo es una perversión de la verdad y la honestidad" (O'Brien de Hannover)
Un ámbito político es aquel donde el "quien" es más importante que el "qué". Siempre hay ganadores y perdedores, gente que acumula poder y gente que pierde poder.

El objetivo es comenzar a crear un clima dominado por el "mérito" y no por el politiqueo, donde hacer lo correcto predomine sobre quién quiere hacerlo.

La búsqueda de una visión compartida ayuda, pero no hace desaparecer las maniobras políticas. Se necesita apertura para "desaprender" los hábitos de la política interna.

Apertura participativa y reflexiva
Hoy día cobra mucha difusión la calidad de "managers participativo" donde cada uno formula su punto de vista. Aparentemente todos colaboran al aprendizaje colectivo, pero no se aprende, por distintas razones.

- la gente mantiene reservas al expresarse
- en un nivel profundo no se altera el punto de vista. Si no se está de acuerdo después de opinar se llega a la conclusión de que cada uno "es como es",

La apertura participativa puede inducir mayor adhesión ante ciertas decisiones, pero rara vez conduce a mejores decisiones porque no influye sobre el pensamiento de la gente.

Así como la apertura participativa induce a la gente a hablar, la apertura *reflexiva* induce a la gente a examinarse, a cuestionar su propio pensamiento con frases como: "quizá yo esté equivocado y el otro esté en lo cierto". La apertura reflexiva se basa en aptitudes como:

- de reflexión e indagación (Capítulo 9) para reconocer brincos de abstracción, distinción entre teoría expuesta y en uso y la tendencia a adquirir conciencia y responsabilidad de lo que pensamos y decimos.
- de diálogo y capacidad de enfrentar rutinas defensivas (Capítulo 12)

Pero se requiere tiempo y perseverancia para desarrollar la apertura reflexiva. Como esto no se conoce ni aplica, la apertura participativa pasa a ser una "solución sintomática" y no una solución fundamental.

El resultado final es el fenómeno llamado "cerrazón abierta", donde todos se creen con derecho a manifestar sus opiniones pero nadie escucha o reflexiona. Hablamos contra los demás, sustituyendo toda comunicación y diálogo genuino.

Apertura y complejidad

La certidumbre es el mayor obstáculo para la apertura. Una vez que creemos tener "la respuesta" dejamos de cuestionar nuestro pensamiento. Pero la disciplina del pensamiento sistémico muestra que no existe la "respuesta correcta" cuando se aborda lo complejo.

La mayoría de las personas crecen en un ámbito autoritario. De chicos, los padres tienen "las respuestas", en el colegio, los maestros tienen "las respuestas", en las empresas, los jefes tienen "las respuestas". Esta mentalidad los absuelve de toda responsabilidad y debilita el aprendizaje. También vuelve más escépticos a los individuos cuando se revela que los de arriba no tienen todas las respuestas. Inversamente, cuando la gente considera que nadie tiene las respuestas, se produce un efecto liberador y enriquecedor.

El juego de la pared

Se coloca un papel en blanco en una pared, se da un tema y se pide que se indiquen todas las relaciones de realimentación del problema. Pe: crear un diagrama sistémico para deducir cómo balancear las relaciones familiares con las laborales. Surgen primero las variables cruciales (se anotan en la pared) como ser: expectativas, metas, responsabilidades, presiones de tiempo, distancia entre la empresa y el hogar; y luego se sugieren los eslabones de realimentación, pe: las expectativas afectan las metas profesionales, la distancia entre el trabajo y la casa afecta el tiempo disponible con la familia, los ingresos personales afectan la independencia y el presupuesto. Al cabo de un tiempo, la pared está llena de círculos y flechas. Todos se sienten abrumados, pero las posiciones son distintas:

- esto es tan obvio que no tiene importancia
- con un poco de tiempo hubiese podido deducirlo
- nadie podría deducirlo por su cuenta (nadie conoce "la respuesta")

El juego de la pared indica que toda "respuesta" es, a lo sumo una aproximación

Esto no significa que todos los problemas sean insolubles; de hecho muchos tienen “soluciones correctas”, y se distinguen dos tipos de problemas: convergentes y divergentes. Los convergentes tienen una solución correcta. Los divergentes, cuanto más se los analiza, más respuestas contradictorias surgen. Pe: ¿cuál es el modo más efectivo de educar a los niños? para este problema no existe una solución única ni óptima; pero una actitud de apertura genuina permitirá abordarlos en forma productiva

Capítulo14 Localismo (página 357 a 374)

¿ Cómo se controla sin controlar?

Localismo significa liberar el compromiso, dando a la gente libertad para actuar, poner a prueba sus propias ideas y ser responsable de los resultados. En la organización jerárquica tradicional, la cima piensa y el directivo local actúa. En una organización inteligente, hay que fusionar el pensamiento y la acción en cada individuo.

Pero el localismo implica desafíos a saber:

a) el conflicto que provoca en muchos managers el “ceder el control” al delegar la autoridad en los managers locales
b) el funcionamiento eficaz del control local, donde surge la pregunta ¿ cómo se ejerce el control si los managers locales no son controlados ?

Al pasar de la organización tradicional, autoritaria y jerárquica a una organización manejada localmente, el mayor problema es el control. La mayoría desiste de cualquier cosa menos del control. Pero muchas veces existe una ilusión de ejercer control.

Impartir órdenes no necesariamente significa ejercer el control.

Dada la creencia de que se puede controlar las decisiones desde arriba, muchas organizaciones oscilan entre el localismo y el centralismo. Cuando los negocios andan bien, las decisiones se “localizan” cada vez más. Cuando los negocios flaquean, el instinto indica devolver el control a la administración central. Este vaivén atestigua la profunda desconfianza de los directivos hacia los managers locales

Pero el localismo implica riesgos. Si los managers no comparten una visión común, las decisiones estratégicas descentralizadas derivan en una anarquía administrativa.

Los directivos locales deben ver las interdependencias por las que sus actos afectan a otros que están fuera de su esfera local pero dentro de la organización. Esta situación se identifica con un arquetipo llamado la “Tragedia del Terreno Común” Este arquetipo describe situaciones donde lo que es atinado para cada parte es desatinado para el todo. (ejemplo de la región africana del Sahel - al principio fértil pastura - cada pastor tenía su rebaño - crece el rebaño y la población - el espacio fértil es el mismo - mayor consumo - se reduce la disponibilidad de forraje - se empieza a reducir el follaje - el viento y la lluvia empiezan a erosionar el lugar - sequía, mortandad de animales, hambruna de la población)

Las Tragedias del Terreno Común acontecen con frecuencia en las empresas donde se valora el localismo. Pe: se da cuando varias divisiones locales autónomas comparten un mismo recurso (secretarias) Cada jefe de sección teme que su sector no reciba atención adecuada por parte del departamento compartido y aconseja a su personal que haga más solicitudes de máxima prioridad. Otras divisiones perciben esta presión y deciden seguir la misma estrategia. En poco tiempo todas las solicitudes son de "máxima prioridad" y el personal les resta importancia; o peor aún, si quiere responder a todas termina deteriorando la calidad del trabajo y no sirviendo bien a nadie.

Para reconocer las estructuras de Tragedia de Terreno Común en las organizaciones, se deben tener en mente dos preguntas:

a) ¿cuáles son los "terrenos comunes" actuales y potenciales que se podrían agotar por causa de managers locales abiertamente agresivos?
b)¿ qué acciones específicas agotarían o devastarían estos "terrenos comunes"?

Una vez que se identifica una tragedia de terreno común, debe resolverse quién será el que administre dicho terreno común. Pe: los managers de RRHH sobre aquellos terrenos comunes relacionados con la moral, aptitudes y alineamiento. Los de venta con los relacionados con la relación con el cliente, etc.

El segundo punto consiste en establecer señales (pueden asociarse con recompensas) que alerten a los actores locales de la existencia de un terreno común en peligro. Esto requiere por parte de los managers la práctica de la *autocontención*.

El nuevo papel de la Administración Central

Al decir que los managers locales toman más responsabilidad por la administración y crecimiento de las unidades locales, se establece un nuevo papel para la Administración Central, esto es: "el administrador como investigador y diseñador". Básicamente diseña los procesos de aprendizaje, y marcan la orientación de la organización en las "ideas rectoras", los valores centrales, la misión, y la continua evolución de las visiones.

Esto no significa que los managers centrales dejen de participar en las decisiones, pero el diseño del proceso de aprendizaje no es delegable.

Tolerancia

Para que el localismo sea efectivo, los managers locales deben asumir riesgos, y por lo tanto debe haber tolerancia.

El perdón auténtico, incluye el perdón y el olvido. Sin embargo, en muchas organizaciones el perdón no implica olvido (siempre se le remarca el yerro - rencor)

Ejemplos de verdadero perdón: caso Burke (Johnson & Johnson) - babero para niños calamitoso - El presidente le dice: Es Ud. el que nos costó tanto dinero, lo felicito, si Ud. comete errores, significa que toma decisiones y corre riesgos. No creceremos a menos que Ud. tome riesgos.

El caso del piloto japonés que erró la pista por 4 Km y acuatizó (sin consecuencias) Simplemente dijo la verdad y fue perdonado y siguió piloteando en la línea aérea
Una pregunta de RP: ¿ Cuál es el límite del perdón?

Capítulo15 El tiempo de un manager (página 375 a 378)

¿ Cómo crean los ejecutivos el tiempo para aprender?
Si en Japón se ve a una persona en una empresa, sentada y en silencio, no se la interrumpe porque se supone que está pensando. Lo contrario sucede en el mundo occidental.

¿ Cómo podemos esperar que la gente aprenda cuando tiene poco tiempo para pensar y reflexionar?

Esta actitud hacia la acción instantánea se origina en el colegio, donde el aprendizaje pasa por absorber lo más que se pueda; y el maestro se muestra como el "experto" que todo lo sabe.

En una organización, el "experto" es el manager. Pero no hay lugar para la reflexión.

Muchos culpan la falta de tiempo y las permanentes presiones como las causas por las cuales no se reflexiona. Sin embargo algunos experimentos demostraron que la mayoría de los managers no reflexionan sobre sus actos, y en una situación dada cambian permanentemente de estrategia sin examinar el porqué del fracaso y porqué la nueva podrá ser efectiva (actuar reactivo)

El tiempo se obtiene con el mejor uso del mismo. En una organización bien diseñada, los únicos problemas que llegan a los directivos superiores son cuestiones "divergentes" (problemas que crean dilemas) Los convergentes deben ser tratados localmente.

Una de las formas de propiciar estos cambios es analizar ¿ cuanto tiempo los managers dedican a pensar? ¿ son las presiones laborales o es nuestro estilo?

Capítulo16 Finalizando la guerra entre el trabajo y la familia (página 379 a 389)

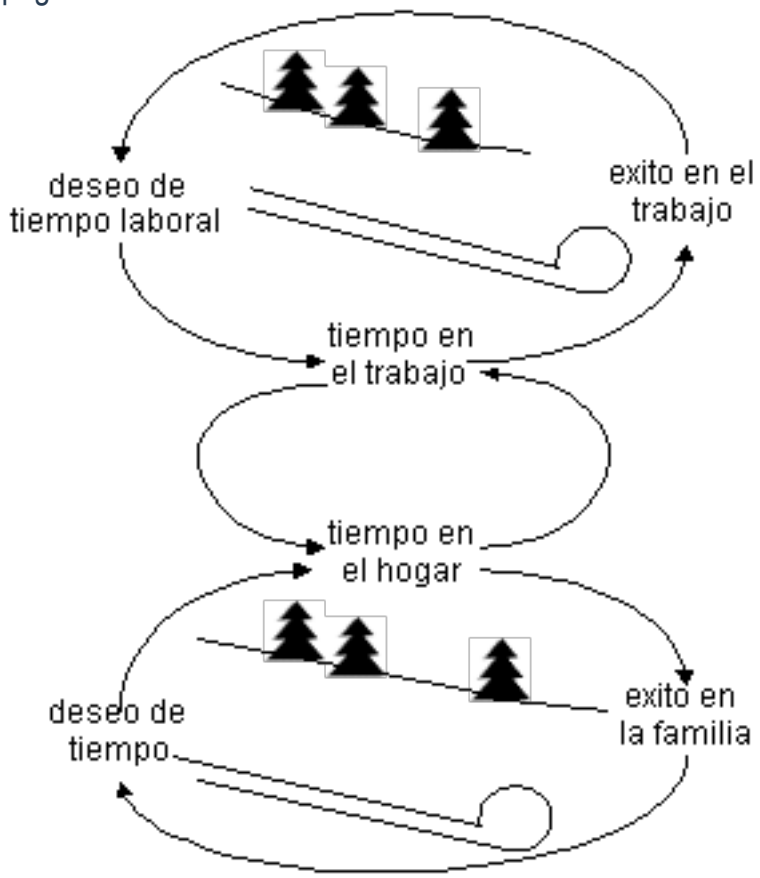
¿ Cómo pueden el dominio personal y el aprendizaje florecer en el trabajo y el hogar?
Existe un concepto de que los óptimos ejecutivos son pésimos padres. Un estudio realizado en Michigan muestra que el 36% de los hijos de ejecutivos se someten a psiquiatras o a tratamientos por consumo de drogas, mientras que este porcentaje baja al 15% en hijos de no ejecutivos de similares empresas.

En muchos programas de aprendizaje, muchos participantes marcan "el equilibrio entre mi familia y el trabajo" como primera prioridad.

Muchas veces las organizaciones tradicionales alientan este desequilibrio, a veces conscientemente: "si Ud. quiere progresar, debe estar dispuesto a sacrificios". A veces inconscientemente a través de viajes, cenas, desayunos de trabajo o jornadas prolongadas.

La organización inteligente no puede impulsar una visión compartida sin invocar visiones personales

la estructura del desequilibrio trabajo - familia
gráfico página 381



el arquetipo sistémico "éxito para quién tiene éxito" se ejemplifica en este cuadro y se resume de la siguiente forma: en la parte superior se muestra el proceso reforzador en el trabajo - más tiempo lleva a mayor éxito, lo cual lleva a oportunidades más interesantes y más deseo de pasar tiempo en el trabajo, lo cual lleva a mayor tiempo en el trabajo -; en la parte inferior el proceso reforzador de la familia: - más tiempo en el hogar lleva a mejores relaciones familiares (hijos sanos, diversión, etc.) lo que induce a mayor deseo de pasar tiempo en el hogar -. Pero estos dos procesos están conectados, y el mayor tiempo en uno conlleva a un menor tiempo en el otro. Una vez que se desplaza hacia un lado, el proceso se acentúa y en general se manifiesta hacia el trabajo.

Primero está la cuestión de los ingresos: si el tiempo laboral decae demasiado, los ingresos bajan y obliga a dedicar más tiempo, esto lleva a menor tiempo en el hogar, lo que genera relaciones insatisfactorias en la familia. Los esfuerzos laborales pasan a ser la excusa para evitar la angustia de regresar a un hogar donde nos espera un cónyuge desdichado e hijos problemáticos. Para muchos profesionales exitosos, la presión externa del tiempo laboral es mayor a la familiar. Entonces ¿ qué hacer?

el papel del individuo
lograr el equilibrio no es sencillo, y lo primero que debemos hacer es ver que estamos haciendo, para ello:

- identifique lo que realmente le importa a usted
- haga una elección y comprométase a cumplirla

- no oculte a los demás su decisión
- no trate de manipular a los demás para obtener un acuerdo o respaldo superficial

el papel de la organización
las organizaciones deben eliminar toda presión y exigencia que dificulte el equilibrio entre trabajo y familia. Para esto pueden tomarse muchas medidas (algunas de ellas existen, pe: guarderías infantiles), otras:

- respaldar el dominio personal
- prestar atención a los problemas familiares e insertarlos en conversaciones, sobre todo cuando aluden a problemas de tiempo
- ayudar a la gente a obtener consejo y guía para utilizar el tiempo familiar

Pueden pensarse muchas medidas pero la más importante es reconocer que es imposible construir organizaciones inteligentes a partir de hogares destrozados y relaciones personales tensas.

El conflicto entre trabajo y familia no se relaciona solo con el tiempo sino con los valores. Todos los hábitos que un ejecutivo aprende en su organización los transmite a su ambiente familiar. ¿cómo puede un ejecutivo alentar la autoestima de un hijo cuando está acostumbrado a destruir la de sus empleados? .
El conflicto trabajo-familia se reduce cuando la organización impulsa valores acorde con los sentimientos de la gente, valores que tengan igual significado en el hogar y el trabajo

Capítulo17 micro mundos: La tecnología de la organización inteligente (página 387 a 417)

¿ Cómo podemos redescubrir el niño curioso que llevamos dentro?
Los seres humanos aprenden mejor mediante experiencias directas, por ensayo y error (a caminar, a manejar, etc.) Pero esto es así, cuando la realimentación de nuestros actos es rápida e inequívoca. En un sistema complejo, las consecuencias de nuestros actos no son inmediatas.

Los micro mundos permiten a los directivos y equipos, aprender haciendo (los micro mundos comprimen el tiempo y el espacio) Los niños tienen sus propios micro mundos en los juegos. Aprenden a través de lo que los teóricos de la educación llaman “objetos transicionales”. Estos micro mundos también se presentan en los adultos (simuladores de vuelo, role-playing, etc.)

Pero los micro mundos para *managers* son limitados. Pocos micro mundos desarrollan aptitudes individuales o grupales para afrontar productivamente la complejidad. Las computadoras se presentan como un nuevo campo de entrenamiento, donde los managers meditan, exponen, verifican y mejoran sus modelos mentales.

Arie de Geus de Schell dice que el aprendizaje organizacional se manifiesta de tres maneras: a) a través de la enseñanza, b) a través de “cambios en las reglas de juego” (como la apertura y el localismo), c) a través del juego, siendo esta la más rara o potencialmente más poderosa. Algunos de estos micro mundos se describen seguidamente:

Micro mundo 1:
Aprendizaje sobre el futuro: las contradicciones internas de una estrategia

(Pág. 391 - 396) trata la situación de una empresa que se propone duplicar sus ventas en un período dado sin identificar que para alcanzar esos objetivos debe tener un importante crecimiento del personal de ventas; y aquí surge la distinción entre el personal experimentado (los veteranos) y los novatos. Así surge que este esquema le traería mayor presión a los veteranos. Si se combina esto con las distracciones y frustraciones que los veteranos sufrirán por ayudar a los nuevos, podría acarrear la renuncia de veteranos y menor productividad entre los que queden, formando un círculo vicioso. Muchos veteranos ingresaron a la empresa desde la competencia escapando a estas situaciones.

El haber trabajado en un micro mundo le permitió a la empresa detectar este tipo de situaciones y que en la reunión afloraran temas ocultos.

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

(Pág. 396 - 401) trata el caso de una empresa donde sus dos dueños discuten sobre el valor agregado de un buen servicio. “A” dice que la clave está en tener buenos productos con precios competitivos, y “B” dice que la calidad del servicio influye para que los clientes escojan. “A” no niega esto pero no justifica gastos importantes al respecto, y se basaba en que los vendedores permanentemente manifestaban que si no ofrecían mejores descuentos no podrían competir. Por otra parte cuando “B” planteaba la oferta de servicios a sus clientes estos le decían: Si, muy lindo pero más me interesa un descuento especial.

Decidieron armar un micro mundo para ver a futuro como responderían los mercados. Finalmente experimentaron que una política basada en sucesivos descuentos, no haría aumentar los niveles de facturación y por el contrario se reducirían los márgenes, esto haría bajar el nivel de inversión y la calidad del servicio lo que llevaría a menores ingresos.

En el segundo caso se observaba que la situación mejoraba a mediano plazo, una vez que los clientes experimentaban el mejor servicio. En definitiva los dos tenían razón.

“A” al sostener que el servicio importaba menos que el precio (lo que era verdad a corto plazo) sobre todo porque la competencia ofrecía servicios de baja calidad (el mercado no estaba acostumbrado a recibir servicio especial) por lo que resultaban escépticos cuando alguien les hablaba de “mejor servicio”.

“B” demostraba que el servicio era un arma competitiva a mediano plazo. Una vez que los clientes hubieran experimentado ese mejor servicio para poder valorarlo.

Micro mundo 3:
Potenciales desaprovechados: el deterioro de la calidad en las empresas de servicios

(pag.401 - 413) trata del caso de una empresa de seguros que muestra una situación en la que a medida que crecen las demandas de los clientes se insume mayor tiempo en la atención de reclamos y baja el costo de atención de reclamos quitando tiempo para que los encargados de contratación de seguros realicen esta gestión, se contrata nuevo personal no capacitado con lo que baja el nivel de servicio y por lo tanto aumenta las demandas de los clientes y así sucesivamente.

Una de las conclusiones que se saca es que la administración de la calidad en una empresa de servicios es todo un desafío. Este tipo de empresas no produce "cosas" cuya calidad se puede medir, pesar y verificar. La calidad se determina mediante transacciones individuales entre "servidores" y clientes, las cuales se producen miles de veces por día en una organización grande. La calidad del servicio es subjetiva y personal. Depende de la relación entre el servidor y el cliente. Depende del buen ánimo del servidor y de su satisfacción con el trabajo. Depende de la satisfacción de las expectativas del cliente, y esas expectativas quizá no sean claras para ambas partes.

Como la calidad del servicio es intangible, hay una tendencia a enfatizar lo más tangible (cantidad de clientes, costos del servicio, ingresos generados) pero el énfasis en lo fácil de medir conduce a "lucir bien sin ser bueno", a poseer indicadores mensurables que son aceptables pero no brindan servicio de calidad. El trabajo se hace, pero según criterios de calidad cada vez más pobres, y los servidores trabajan cada vez más, cobran cada vez menos reciben cada vez menos estima.

Los micro mundos y el aprendizaje organizacional

Algunos de los logros que alcanzamos trabajando con micro mundos:

1) integración con el mundo real
2) aceleración y desaceleración del tiempo
3) compresión del espacio
4) aislamiento de variables
5) experimentar con nuevas variables (políticas, estrategias, etc.)
6) espacio para reflexionar
7) estrategia sobre bases teóricas
8) genera una memoria institucional (una biblioteca de casos de micro mundos)

En la organización inteligente del futuro, los micro mundos serán tan comunes como hoy lo son las reuniones de negocios. Y, así como estas reuniones hoy refuerzan nuestro énfasis en la realidad actual, los micro mundos reforzarán el énfasis en la creación de realidades futuras.

Capítulo18 La nueva función del líder (página 418 a 444)

¿ Qué se requiere para liderar una organización inteligente?

La perspectiva tradicional de líder como aquel que marca un rumbo, toma las decisiones cruciales y arenga las tropas, está arraigada en un mundo individualista y asistémico.

La nueva visión del liderazgo se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son los responsables del aprendizaje en las organizaciones.

El líder como diseñador

Si su organización es un barco y Ud. el líder, ¿cuál sería su rol? Ante esta pregunta las respuestas suelen ser: el capitán, el navegante que fija el curso, el jefe de máquinas; pero nadie tiene mayor influencia que el *diseñador* del barco. Lao - tzu nos dice que el diseño es una dimensión olvidada del liderazgo, el diseñador recibe pocos elogios, porque su trabajo rara vez es visible.

La esencia del diseño es ver como las partes se articulan para desempeñarse como un todo.

La mayoría de los cambios en las empresas son reacciones parciales ante problemas. Los verdaderos diseñadores intentan continuamente comprender totalidades.

La tarea de los líderes de las organizaciones inteligentes se relaciona con la integración de la visión, los valores, el propósito, el pensamiento sistémico y los modelos mentales; es decir la integración de las disciplinas del aprendizaje.

La función del líder es el diseño de los procesos de aprendizaje por los cuales la gente aborda productivamente situaciones críticas y desarrolla su dominio en las disciplinas del aprendizaje.

Muchas veces los líderes olvidan la primera regla del aprendizaje "*la gente aprende lo que necesita aprender, no lo que otros creen que necesita aprender*"

El líder como mayordomo

De algunas conversaciones que el autor realiza con líderes de empresas surge esta distinción de ver al líder como un mayordomo de la visión. Algunas frases que se rescatan de estos diálogos (Pág. 426-432)

Las organizaciones tradicionales están diseñadas para mantener a la gente cómoda y para inhibir el afán de correr riesgos. El ciclo de aprendizaje es un proceso continuo de experimentación. No se experimenta sin correr riesgos. Hoy día los directivos solo corren riesgos donde tienen altas posibilidades de obtener éxitos.

El desafío esencial del líder es aprovechar la capacidad intelectual de la gente de todos los niveles, tanto individual como grupal. Comprometer de veras a todos; aquí está el potencial desaprovechado de las organizaciones.

Pág. 433-434 poema de Kahlil Gibran

El líder como maestro
La "realidad de las empresas" para la mayoría de la gente significa las presiones que deben sufrir, las crisis ante las que hay que reaccionar y las limitaciones que hay que aceptar. Distinta es la actitud de los artistas ante la realidad (aunque deban trabajar con muchas limitaciones) Para que los líderes logren que la gente vea la realidad como la ven los artistas, utilizan los hechos, patrones de conducta, estructuras sistémicas y una historia de propósito.

Los líderes actuales se concentran en hechos y patrones de conducta. Por eso las organizaciones son ante todo reactivas, a lo sumo reflexivas pero nunca generativas.

Los líderes de las organizaciones inteligentes se basan en los cuatro niveles. La estructura sistémica es el dominio del pensamiento sistémico y los modelos mentales (los líderes ayudan a ver "el todo", el impacto amplio y a largo plazo de las acciones del presente. La "historia de propósito" (porqué existe la organización y adónde se dirige) ofrece la llamada "explicación teleológica (telos: finalidad o propósito) Cuando los integrantes de una organización comparten este propósito, están unidos en un destino común (los caballeros de la mesa redonda).

El líder como maestro no es alguien que enseña a la gente cómo alcanzar su visión. Es alguien que alienta el aprendizaje.

Quinta Parte
Coda

Capítulo 19 Una sexta disciplina (página 447)

–
..... el desarrollo de las 5 disciplinas puede ser la semilla de una nueva que hoy no distinguimos.....

Capítulo 20 Rescribiendo el código (página 448 a 452)

Los sistemas humanos son infinitamente complejos. No podemos comprenderlos del todo porque es imposible comprenderlos del todo. No obstante, podemos agudizar nuestro dominio de la complejidad.
Decimos que el hombre puede abordar pocas variables a la vez (limitación cognitiva) Pero en el nivel subconsciente, tenemos una gran capacidad para afrontar la complejidad (pe: actos que parecen tan difíciles como manejar un auto, aprender un idioma, tocar un instrumento, dejan de parecerlo cuando pasan al subconsciente)

Es importante reconocer que podemos "entrenar" el subconsciente (de hecho cuando aprendemos a manejar empezamos en un lugar despoblado y lo hacemos a marcha lenta) poco a poco, el subconsciente se hace cargo, liberando al consciente (con su limitada capacidad de procesamiento de información) y dejando que se concentre en un nuevo aprendizaje.

Muchos factores programan el subconsciente: las culturas lo hacen (si nos criamos en un medio racista, seguramente reaccionaremos permanentemente así), las creencias lo hacen (si nos

educamos en un ámbito de desconfianza, continuamente veremos engaño y duplicidad en todas partes)

El lenguaje también puede programar el subconsciente. Pero en un lenguaje lineal nos vemos limitados. Todo cambia al dominar el lenguaje sistémico. El subconsciente es reeducado para estructurar datos en círculos en lugar de líneas rectas. Vemos procesos de realimentación y arquetipos sistémicos por todas partes.

Para esto, la práctica es esencial. El aprendizaje conceptual no basta, (como para cualquier cosa que queremos aprender), y aquí cobran peso los micro mundos.

Rescribir el código significa no sólo alterar lo que pensamos sino nuestro *modo de pensar*

Capítulo 21 La totalidad indivisible (página 453 a 456)

Cuenta las sensaciones de un astronauta al ver la tierra desde el espacio. Al verla tan pequeña, capaz de ser cubierta con su dedo, desaparecen los límites, la ve como una totalidad indivisible (descubre el pensamiento sistémico con una experiencia directa) tal como cada uno de nosotros somos una totalidad indivisible. Todos los límites (las fronteras, etc.) los inventamos nosotros y luego nos hallamos atrapados dentro de ellos

Apéndice 1 Las disciplinas del aprendizaje (página 457 a 462)

Cada una de las 5 disciplinas puede ser abordada en tres niveles:

- prácticas: qué hacer
- principios: ideas rectoras y conceptos
- esencias: el estado de ser de quienes tienen un gran dominio de la disciplina

Las prácticas son las actividades donde se concentra el tiempo y la energía. En la disciplina del pensamiento sistémico supone el “uso de arquetipos”, en la disciplina del dominio personal supone “clarificar la visión personal”, y “sostener la tensión creativa”. El trabajo con modelos mentales supone distinguir entre los datos directos de la experiencia y las abstracciones que hacemos a partir de ellas.

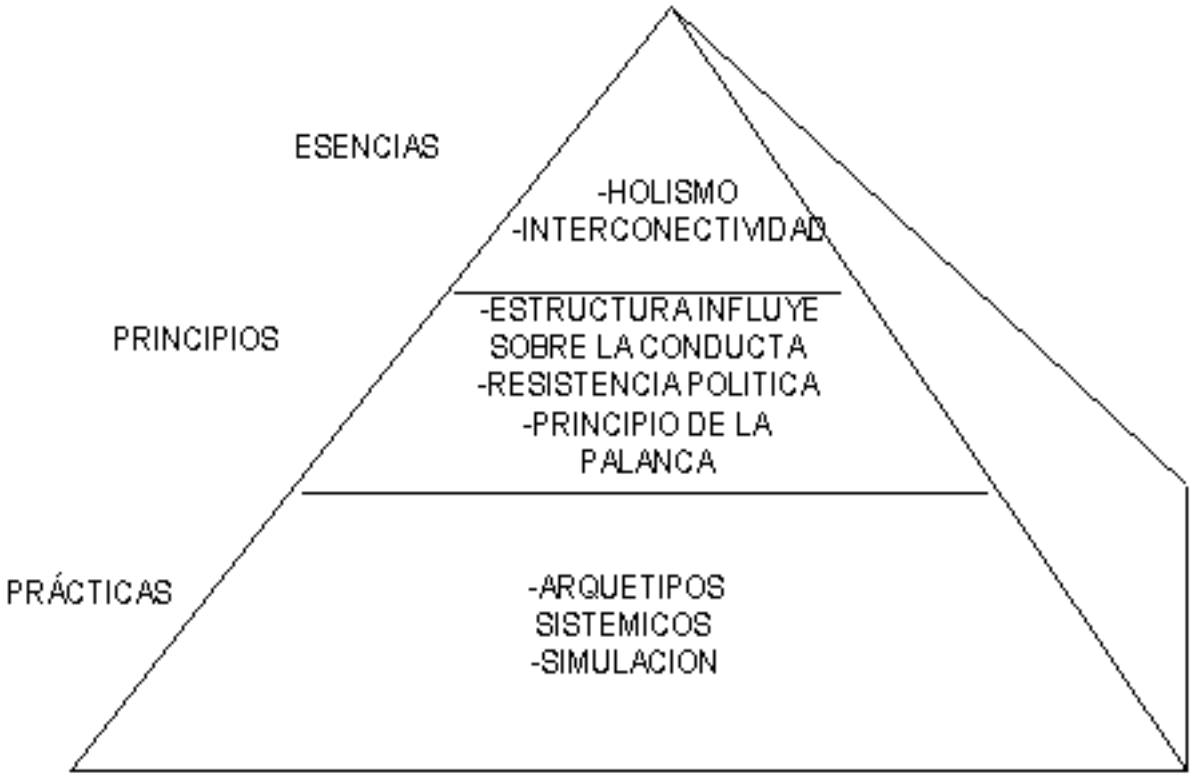
Las prácticas de una disciplina se vuelven gradualmente automáticas y actúan en “tiempo real”.

Debemos distinguir entre prácticas y principios. Es común pensar que comprendiendo ciertos principios se ha aprendido la disciplina.

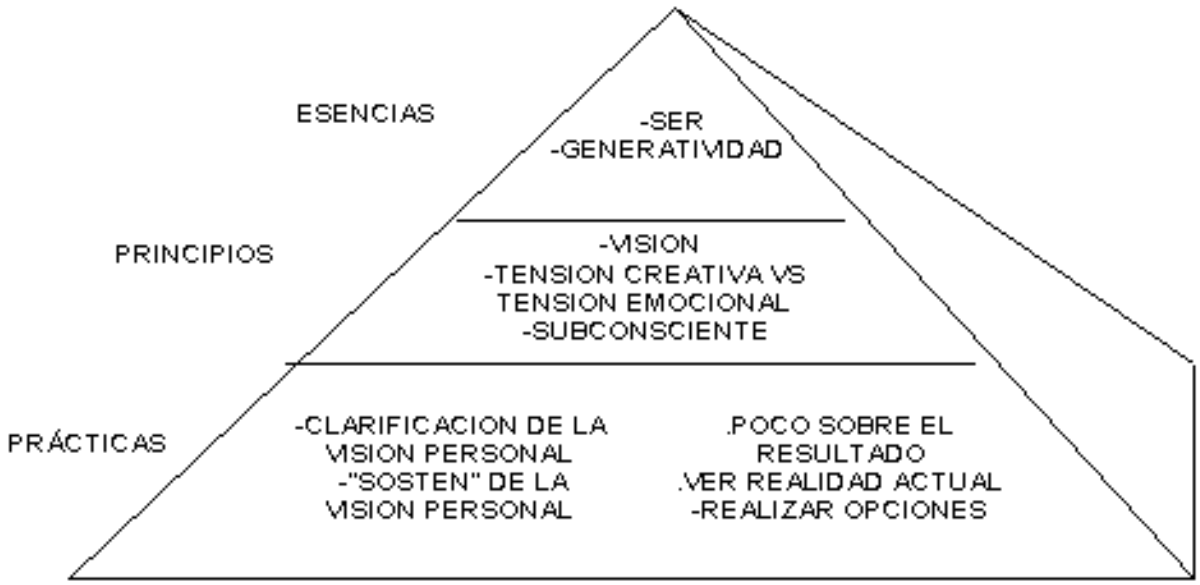
El nivel de las esencias consiste en el *estado de ser* que tienen aquellos que logran un alto dominio de las disciplinas. Pe: la disciplina del PS permite ver totalidades en todas partes, etc. En este nivel las disciplinas convergen, pero manteniendo diferencias sutiles: “ínter conectividad” - la conciencia de la interrelación entre las cosas (pensamiento sistémico), “conectividad” - la conciencia de formar parte del mundo y no de estar aparte de él (dominio personal) Lo mismo pasa con el “propósito común”- el rumbo común y la razón de ser (visión compartida) y el “alineamiento” - como trabajamos en conjunto (trabajo en equipo)

Las *prácticas* son actividades grupales
Los *principios* se deben comprender en grupo
Las *esencias* se experimentan colectivamente

gráficos páginas 460-461



PENSAMENTO SISTEMICO



DOMINIO PERSONAL

MODELOS MENTALES

CONSTRUCCION DE VISION COMPARTIDA

APRENDIZAJE EN EQUIPO

El dominio de las disciplinas lleva un tiempo y se dividen (según Diana Smith) en tres etapas:

Primera etapa: Nuevas aptitudes cognitivas y lingüísticas

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 fundamentalmente nuevos. Quizá comience a comportarse de otra manera, pero las reglas, supuestos y valores básicos son los mismos.

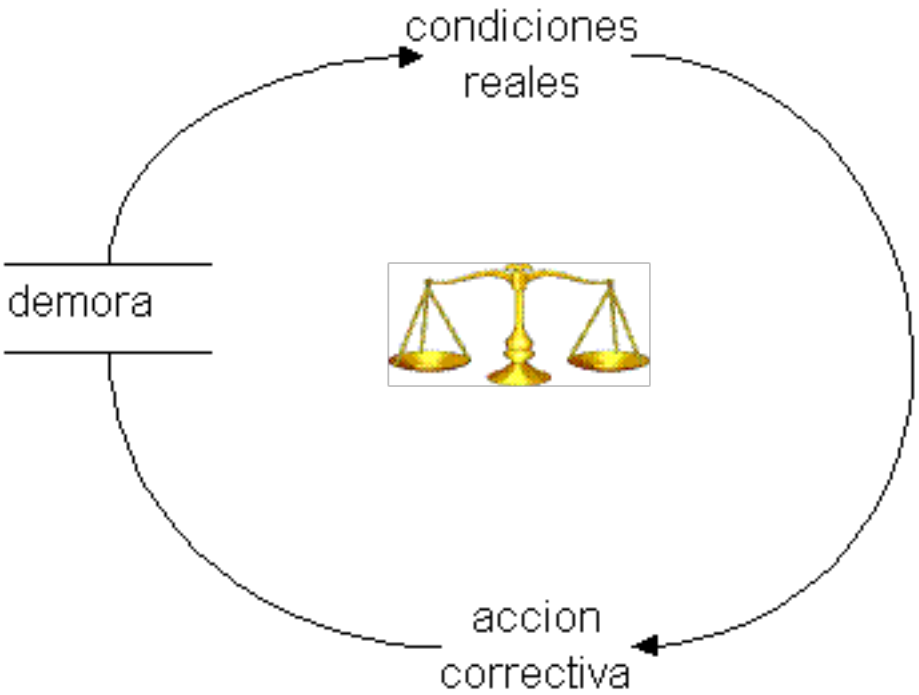
Segunda etapa: Nuevas reglas de acción
A medida que los viejos supuestos se "relajan" en respuesta a los conceptos cognitivos de la Primera Etapa, la gente comienza a experimentar con reglas de acción basadas en nuevos supuestos, para ver cuál es el fruto. Quizá dependa del nuevo lenguaje para producir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

Tercera etapa: 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 a su modelo particular, hablando con voz propia.

Apéndice 2 Arquetipos Sistémicos (página 463 a 477)

1. Compensación entre proceso y demora

Estructura



Descripción: Una persona, un grupo o una organización, actuando con miras a una meta, adaptan su conducta en respuesta a la realimentación demorada, Si no son conscientes de la demora, realizan más acciones correctivas de las necesarias o a veces desisten porque no ven ningún progreso.

Síntoma de advertencia: "Creímos que estábamos en equilibrio, pero luego tomamos una medida excesiva". (luego podemos tomar una medida excesiva en sentido contrario.)

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

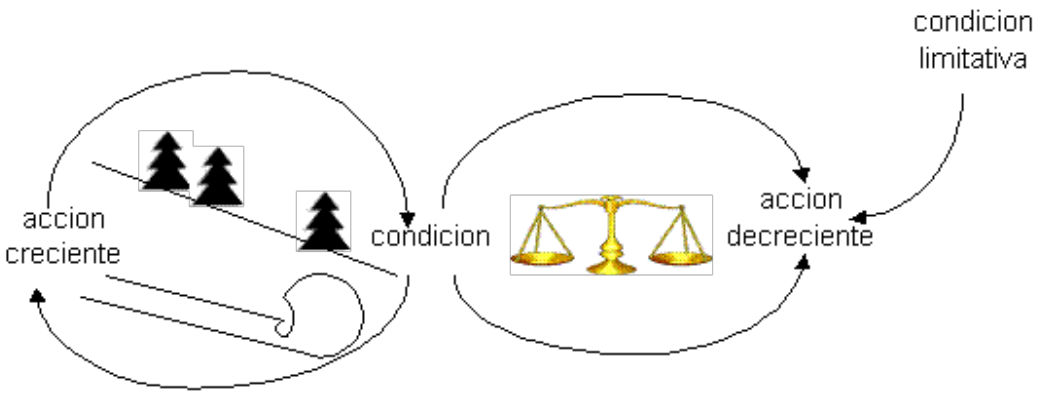
Ejemplo: los agentes de bienes raíces siguen construyendo nuevas propiedades hasta saturar el mercado, pero para entonces hay más propiedades en construcción de las que el mercado necesita.

Otros ejemplos:

- una ducha donde el agua caliente reacciona con lentitud ante los cambios en la posición del grifo.
- ciclos de saturación y escasez en producción/distribución (como en el juego de cerveza)
- ciclos en las tasas de producción e inventario en proceso debidos a largos ciclos de manufacturación
- la matanza de la plaza Tiananmen, donde el gobierno demoró su reacción ante la protesta y luego actuó con inesperada ferocidad
- ascensos y descensos repentinos y excesivos en el mercado de valores.

2. *Límites del Crecimiento*

Estructura



Descripción: Un proceso se alimenta de sí mismo para producir un período de crecimiento o expansión acelerada. Luego el crecimiento se vuelve más lento (a menudo en forma inexplicable para quienes participan en el sistema) y puede detenerse o se revierte e inicia un colapso acelerado.
La fase de crecimiento es causada por uno o varios procesos de realimentación reforzadora. La desaceleración surge por un proceso compensador que se activa cuando se llega a un "límite". El límite puede ser una restricción en los recursos o una reacción externa o interna ante el crecimiento. El colapso acelerado (cuando ocurre) surge del proceso reforzador que se revierte, generando cada vez más contracción.

Síntoma de advertencia: "¿Por qué preocuparnos por problemas que no tenemos? Estamos creciendo muchísimo". (Poco después: " Claro que hay algunos problemas, pero sólo debemos volver a lo que antes funcionaba". Más tarde: "Cuanto más corremos, más permanecemos en el mismo lugar".)

Principio administrativo: No presiones el proceso reforzador (de crecimiento); elimina (o debilita) el factor limitativo.

Ejemplo: Una compañía instituyó un programa de "acción afirmativa" que ganó en respaldo y actividad cuando se introdujeron empleados bien calificados pertenecientes a minorías étnicas en diversos equipos de trabajo, Pero más tarde surgió una resistencia; se percibía que los nuevos empleados no se habían "ganado" el puesto compitiendo con otros aspirantes calificados. Cuanto más se presionaba a los equipos para aceptar nuevos miembros, más se resistían.

Otros ejemplos:

- al adquirir una nueva destreza, como el tenis, progresamos rápidamente al principio, al ganar competencia y confianza, pero luego nos topamos con límites a nuestra aptitud natural, los cuales

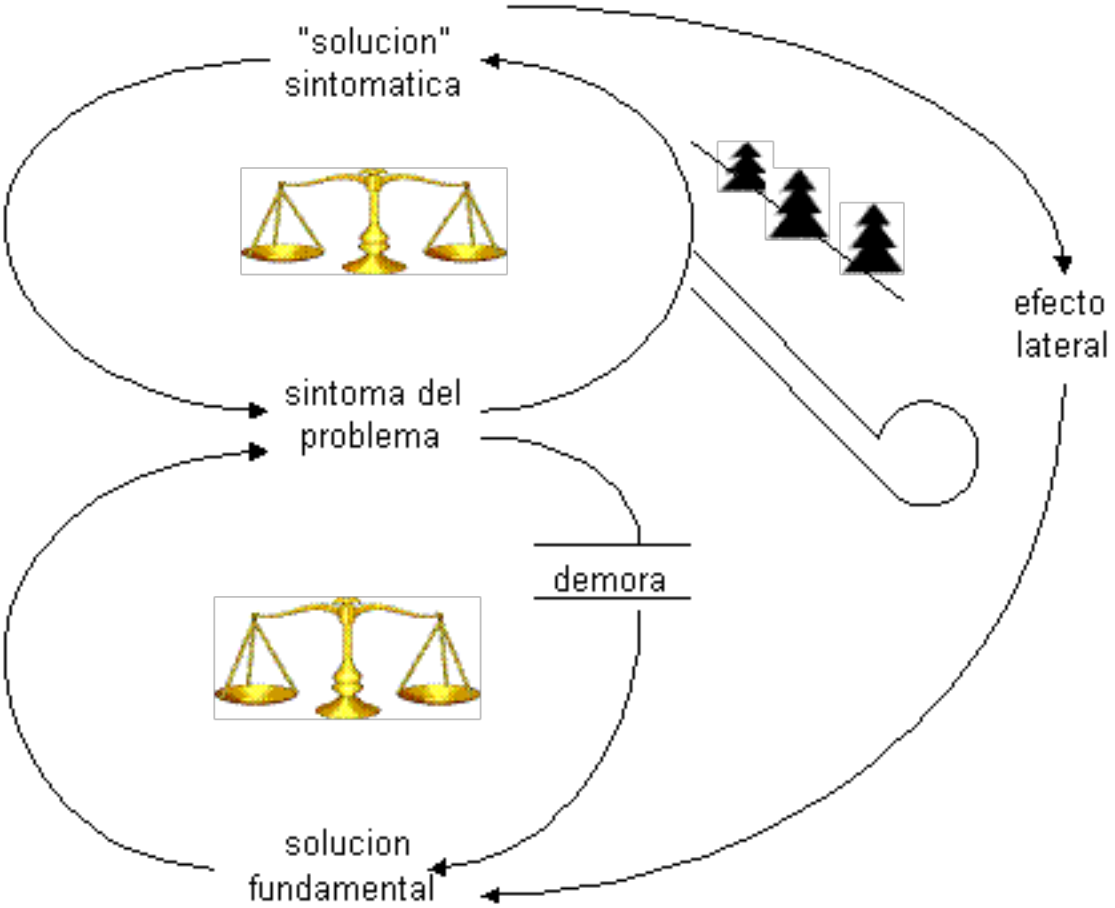
sólo se pueden superar aprendiendo nuevas técnicas que al principio se adquieren con “menos naturalidad”.

- una firma nueva que crece rápidamente hasta alcanzar un tamaño que requiere aptitudes administrativas más profesionales y mejor organización formal.
- un equipo de productos que trabaja magníficamente hasta que el éxito le induce a contratar a demasiados integrantes nuevos que no comparten ese estilo laboral ni los valores de los fundadores
- una ciudad que crece hasta cubrir las tierras disponibles, con lo cual se elevan los precios de las viviendas
- un movimiento social que crece hasta toparse con creciente resistencia de los no conversos
- una población animal que crece deprisa cuando elimina a sus depredadores naturales, y luego agota las pasturas y es víctima de la hambruna

3. Desplazamiento de la carga

-

Estructura



Descripción: Se usa una "solución" de corto plazo para corregir un problema, con resultados inmediatos aparentemente positivos. A medida que esta corrección se usa cada vez más, las medidas correctivas fundamentales se aplican cada vez menos. Con el tiempo, las aptitudes para la solución fundamental se atrofian, creando mayor dependencia respecto de la solución sintomática.

Síntoma de advertencia: ¡ Esta solución ha funcionado hasta ahora! . ¿Quién dice que nos esperan problemas?"

Principio administrativo: Concéntrate en la solución fundamental. Si la solución sintomática es imperativa (a causa de las demoras de la solución fundamental), úsala para ganar tiempo mientras trabajas en la solución fundamental.

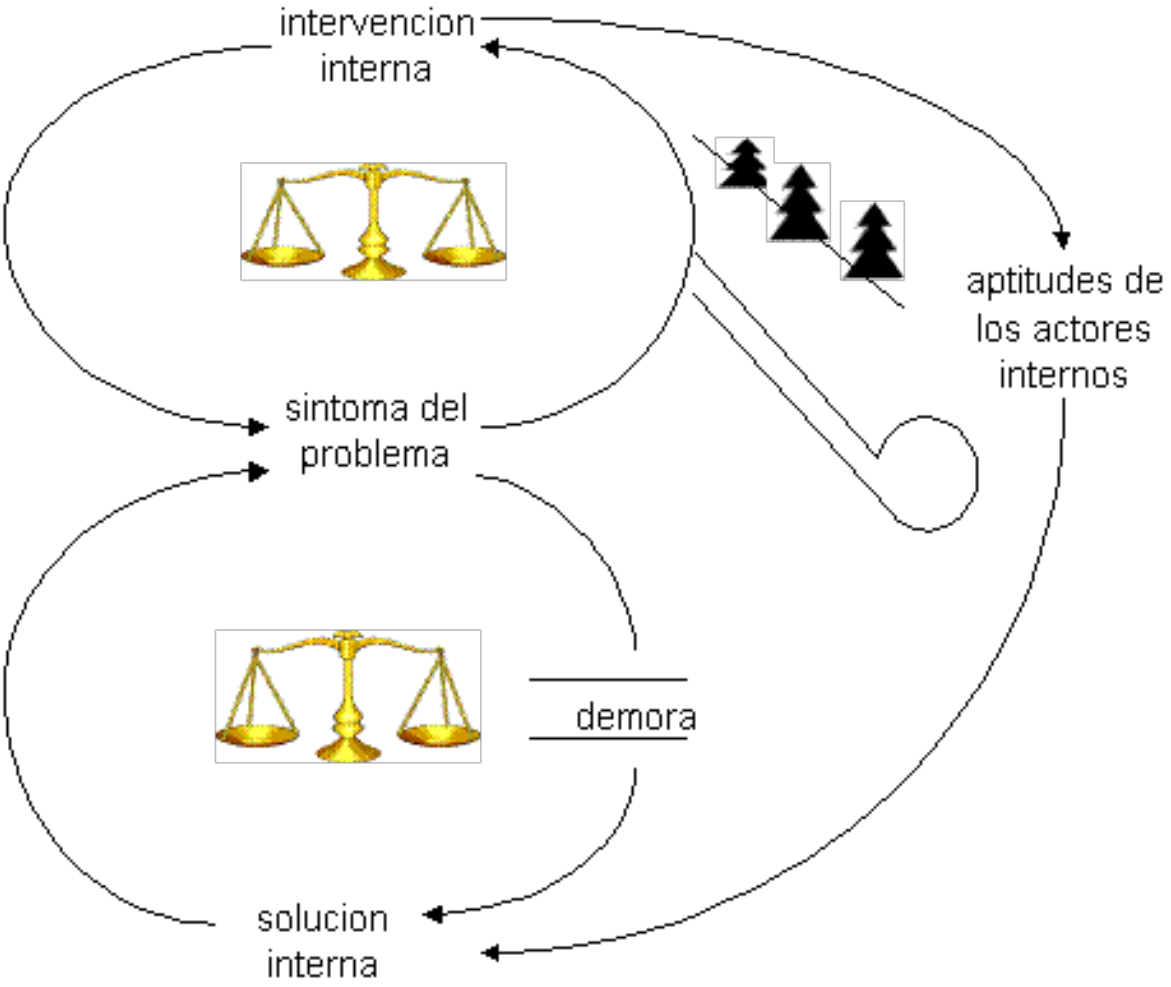
Ejemplo: Un innovador tablero de circuitos se puede usar para desarrollar una funcionalidad única y ahorrar costes en muchas aplicaciones de productos, pero también puede sustituir los tableros existentes en productos actuales. Los vendedores pueden tratar de venderla a clientes especiales que aprecian las propiedades de esta tecnología y eventualmente diseñaran productos nuevos que la explotarán plenamente ("solución fundamental") o venderla a "clientes generales" que no se interesan en dichas propiedades y simplemente la usarán como sustituto de otros tableros (solución sintomática) Dadas las presiones de los directivos para alcanzar objetivos de ventas, los vendedores venden a quien esté dispuesto a comprar, habitualmente "clientes generales", pues ha más de ellos y las demoras en el ciclo de ventas son más cortas. Con el tiempo, la nueva tecnología no obtiene una clientela leal y queda sujeta a las presiones de precios y de márgenes que caracterizan a los productos de consumo.

Otros ejemplos:

- vender más a clientes existentes en vez de ampliar la clientela (el caso de ATP, Capítulo 12)
- pagar a cuentas mediante pedidos de préstamos, en vez de someterse a la disciplina de un presupuesto
- usar alcohol, drogas o incluso algo tan benéfico como el ejercicio para aliviar el estrés laboral, sin enfrentar la necesidad de controlar la carga laboral
- cualquier adicción a cualquier cosa en cualquier parte

4. *Caso Especial Desplazamiento de la carga hacia la intervención*

-
Estructura:



Descripción: Las estructuras de desplazamiento de la carga son tan comunes y perniciosas en caso de intervención externa que merecen una atención especial. La intervención procura aliviar síntomas de problemas obvios, y lo hace tan bien que los integrantes del sistema jamás aprenden a afrontar los problemas,

Principio administrativo: "Enseña a la gente a pescar, en vez de darle pescado". Concéntrate en afinar las aptitudes del "organismo huésped" para resolver sus propios problemas. Si se necesita ayuda externa, se debe limitar estrictamente a una intervención única (y todos deben saberlo de antemano) o ayudar a la gente a desarrollar su propia capacidad, recursos e infraestructura para que sea más capaz en el futuro.

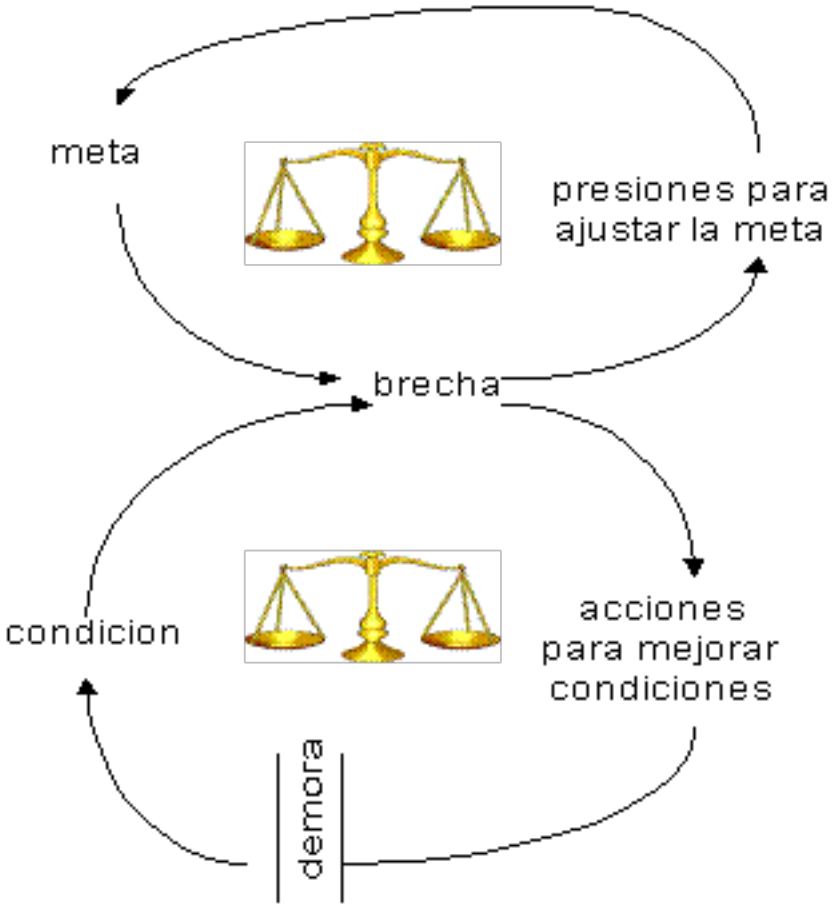
Ejemplo: Una innovadora compañía de seguros estaba comprometida con el concepto de filiales locales independientes que podían pedir asistencia ocasional al personal central. Inicialmente el concepto funcionaba bien, hasta que la industria sufrió una crisis. Afrontando graves pérdidas repentinas, las oficinas locales llamaron a gerentes centrales con mayor experiencia para que les ayudaran a reorganizar las estructuras de tasación, un proceso que llevaba meses. Entretanto, los gerentes locales se concentraron en administrar la crisis. La crisis se resolvió, pero la próxima vez que las estructuras de tasación se cuestionaron, las oficinas locales habían perdido confianza. Llamaron a los gerentes centrales "para mayor seguridad". Al cabo de varios años de esta conducta, las oficinas locales se encontraron sin gente que pudiera manejar independientemente las estructuras de tasación.

Otros ejemplos:

- dependencia respecto de contratistas externos y no de personal interno. Muchas formas de asistencia gubernamental que procuran resolver problemas urgentes y sólo alientan la dependencia y la necesidad de incrementar la asistencia
- sistemas de "bienestar" que alientan viviendas de una sola familia
- programas de vivienda o educación laboral que atraen a los necesitados hacia las ciudades con los mejores programas
- asistencia alimentaria a países en desarrollo, la cual reduce las muertes e incrementa el crecimiento demográfico
- sistemas de seguridad social que reducen los ahorros personales y alientan la ruptura de la familia extendida.

5. *Erosión de metas*

Estructura:



Descripción: Una estructura de desplazamiento de la carga donde la solución de corto plazo significa el deterioro de una meta fundamental de largo plazo.

Síntoma de advertencia: " No importa que nuestras pautas de desempeño se deterioren un poco, sólo hasta que termine la crisis".

Principio administrativo: Sostén la visión.

Ejemplo: Una fábrica de alta tecnología pierde participación en el mercado, a pesar de un producto magnífico y continuas mejoras. Pero la firma, orientada hacia sus "genios" del diseño, nunca tiene los planes de producción bajo control. Un investigador externo descubrió que los clientes estaban cada vez más insatisfechos con los retrasos, y compraban productos de la competencia. La compañía se mantuvo en sus trece: "Hemos mantenido un éxito de 90 por ciento en satisfacer el tiempo de entrega prometido al cliente". Por lo tanto, buscó el problema en otra

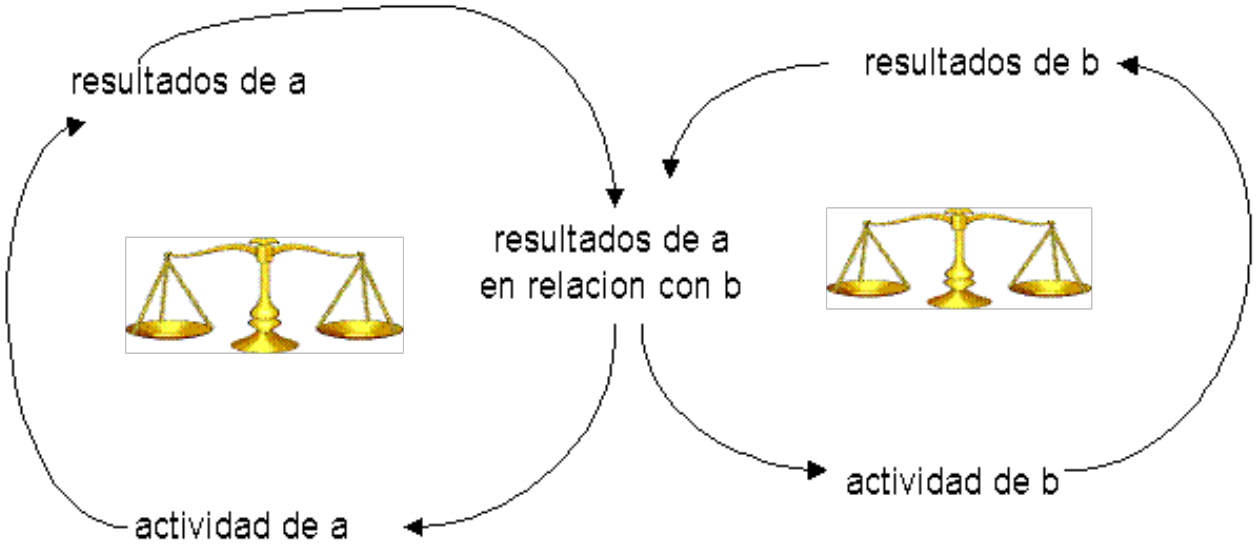
parte. Sin embargo, cada vez que la compañía sufría retrasos en la entrega, reaccionaba alargando el tiempo prometido. El tiempo de entrega prometido se volvía cada vez más largo.

Otros ejemplos:

- personas de éxito que reducen sus expectativas sobre sí mismas y gradualmente tienen menos éxito
- firmas que tácitamente reducen sus pautas de calidad mediante reducciones de presupuesto, en vez de invertir en el desarrollo de una calidad más elevada (quizá con costes más reducidos) para hacer las cosas, proclamando entretanto su compromiso con la calidad.
- objetivos reducidos del gobierno para "pleno empleo" o equilibrio del déficit nacional.
- objetivos deteriorados para el control de contaminantes peligrosos o la protección de especies en peligro de extinción.

6. Escalada

Estructura:



Descripción: 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. A menudo cada parte ve su conducta agresiva como una reacción defensiva ante la agresión de la otra; pero la "defensa" de cada parte deriva de una escalada que escapa a la voluntad de ambas.

Síntoma de advertencia: “Si nuestro oponente se aplacara, podríamos dejar de librar esta batalla para hacer otras cosas”.

Principio administrativo: Busca el modo de que ambas partes “ganen” o alcancen sus objetivos. En muchos casos, una parte puede revertir unilateralmente la espiral viciosa de realizar “agresivos” actos pacíficos que hagan sentir al otro menos amenazado.

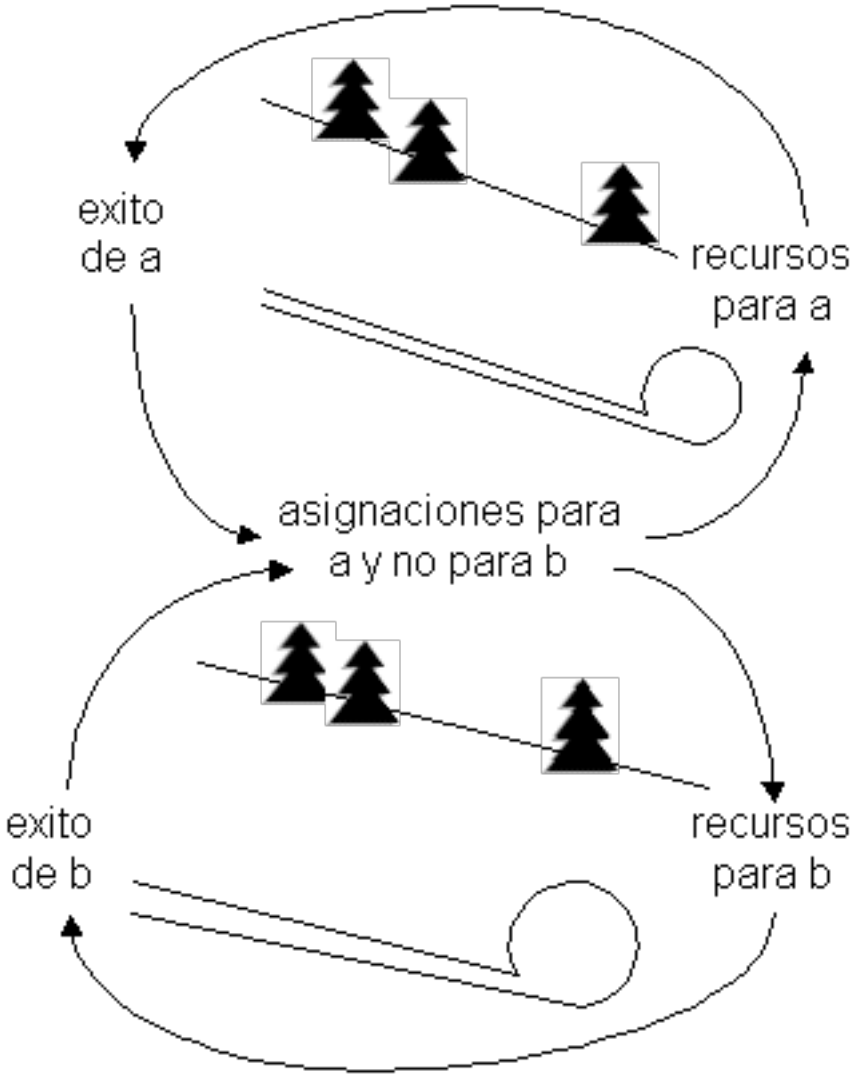
Ejemplo: Una compañía desarrolló un ingenioso diseño para un cochecito que llevaba tres bebés al mismo tiempo pero era liviano y cómodo para los viajes. Fue un éxito inmediato para familias con varios hijos. Casi simultáneamente, surgió un competidor con un producto similar. Al cabo de varios años, envidiando la participación en el mercado de la otra compañía, la primera redujo el precio en 20 por ciento. La segunda compañía notó una merma en las ventas y también rebajó los precios. La primera compañía, todavía interesada en recobrar su parte en el mercado, bajó los precios aún más. La segunda compañía la imitó a regañadientes, aunque sus ganancias empezaban a ser afectadas. Varios años después. ambas compañías apenas lograban mantenerse a flote, y la supervivencia del cochecito triple era dudosa.

Otros ejemplos:

- guerras de publicidad.
- creciente recurrencia a los abogados para resolver disputas.
- guerras de pandillas.
- la ruptura de un matrimonio.
- estimaciones infladas de presupuesto: algunos grupos inflan sus estimaciones y otros los imitan para obtener su “trozo de pastel”, lo cual induce a todos a inflar sus estimaciones aún más.
- la batalla para ser escuchado por el presidente de una compañía.
- y, por cierto, la carrera armamentista.

7. *Exito para quien tiene éxito*

Estructura:



Descripción: Dos actividades compiten por recursos limitados. A mayor éxito, mayor respaldo, con lo cual la otra se queda sin recursos.

Síntoma de advertencia: Una de las dos actividades, grupos o individuos interrelacionados comienza a andar muy bien mientras el otro apenas subsiste.

Principio administrativo: Busca la meta abarcadora de logro equilibrado de ambas opciones. En algunos casos, rompe o debilita el eslabonamiento entre ambas, para que no compitan por el

mismo recurso limitado (esto es deseable en casos donde el eslabonamiento pasa inadvertido y crea una insalubre competencia por los recursos)

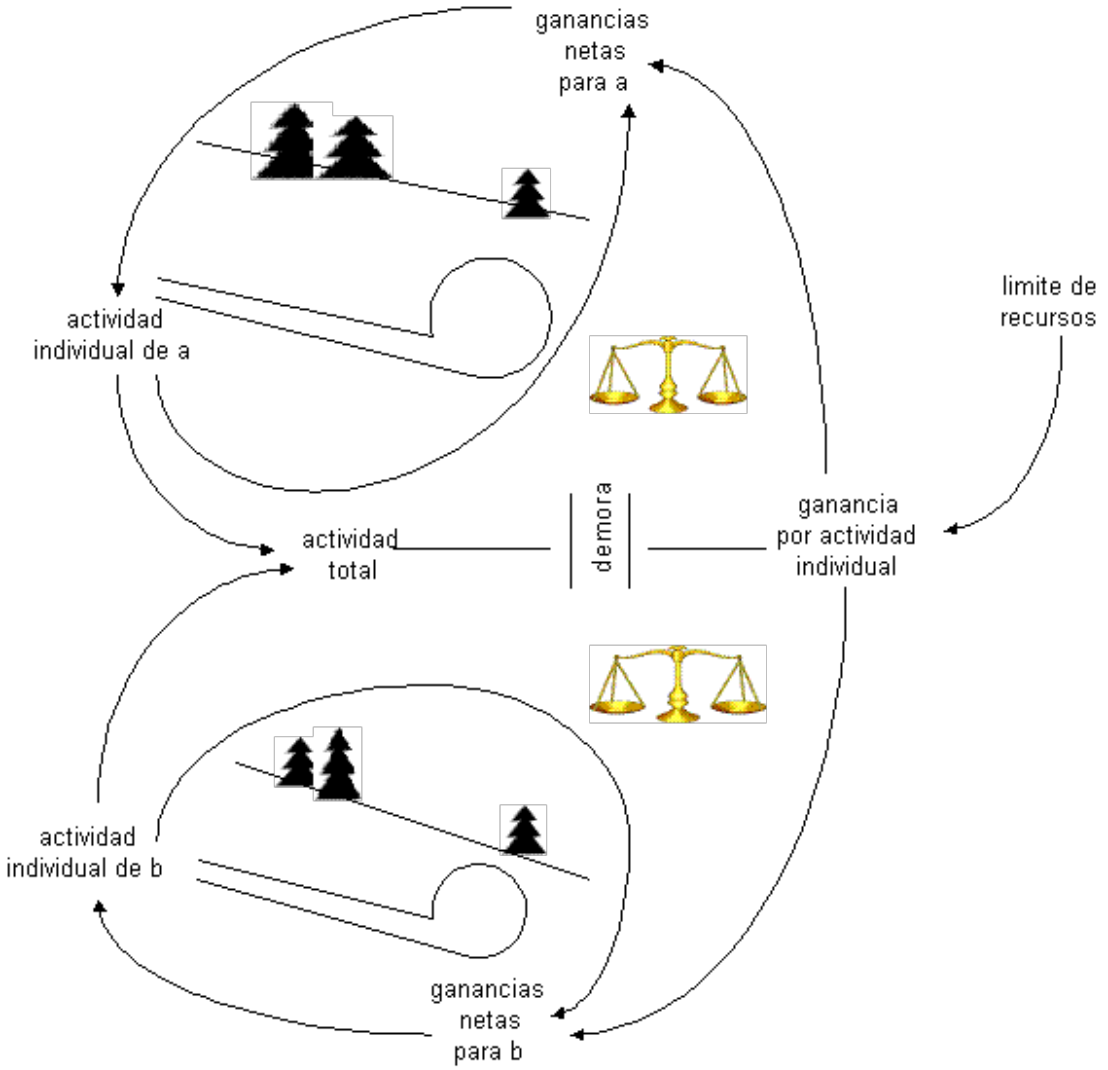
Ejemplo: Un manager tiene dos protegidos y desea que ambos progresen en la empresa. Sin embargo, uno empieza a recibir trato preferencial cuando el otro falta una semana por razones de salud. Cuando el segundo protegido regresa al trabajo, el manager se siente culpable y elude a esa persona, dando así aún más oportunidades al primer protegido. El primer protegido, intuyendo cierta aprobación, prospera, y así recibe más oportunidades. El segundo protegido, sintiéndose inseguro, realiza una labor menos efectiva y recibe aún menos oportunidades, aunque ambas personas tenían aptitudes similares al comienzo. Finalmente, el segundo protegido se va de la empresa.

Otros ejemplos:

- equilibrio entre la vida familiar y laboral, donde alguien dedica horas excesivas al trabajo y las relaciones familiares se deterioran, con lo cual se vuelve más “doloroso” regresar a casa, lo cual aumenta las posibilidades de seguir descuidando la vida familiar.
- dos productos compiten por recursos financieros y administrativos limitados dentro de una empresa; uno obtiene un éxito inmediato en el mercado y recibe mayor inversión, lo cual agota los recursos disponibles para el otro, activando una espiral reforzadora que alienta el crecimiento del primero y el abandono del segundo.
- un alumno tímido empieza mal en la escuela (quizá por trastornos emocionales o por un problema de aprendizaje que no se detectó), es calificado de “lento” y recibe cada vez menos aliento y atención que sus pares más avispados.

8. *Tragedia del terreno común*

-
Estructura:



Descripción: 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.

Síntoma de advertencia: " Había en abundancia para todos. Ahora las cosas están difíciles. Si deseo sacar provecho este año, tendré que trabajar más".

Principio administrativo: 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.

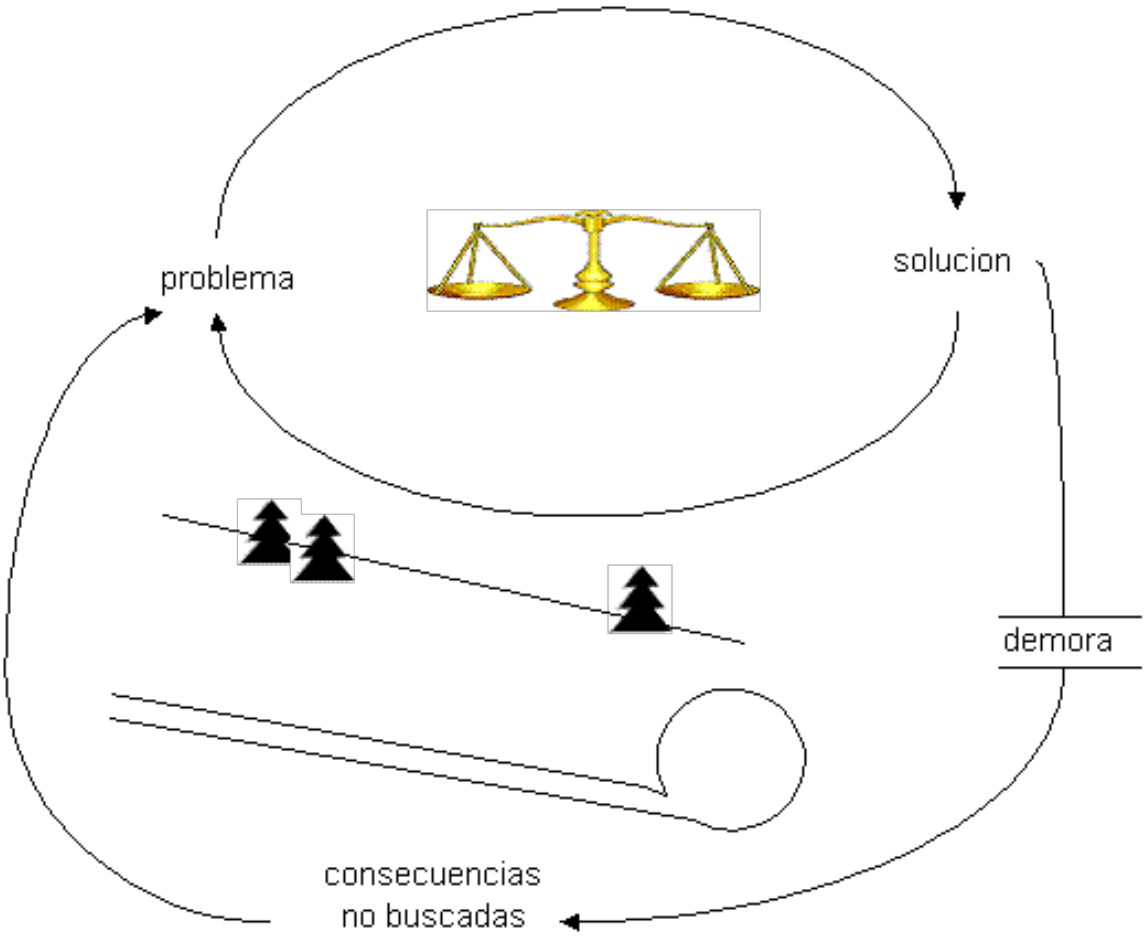
Ejemplo: Varias divisiones de una compañía acordaron compartir una fuerza de ventas al minorista. Cada gerente de distrito temía que la fuerza compartida no prestara suficiente atención a su área y el volumen declinara. Un gerente muy agresivo aconsejó a sus gerentes de cuentas que fijaran objetivos de venta más elevados de lo necesario, de modo que los vendedores les dieran al menos el respaldo mínimo. Las otras divisiones notaron esa presión y decidieron emplear la misma estrategia. Los gerentes de la nueva fuerza de ventas querían satisfacer a todos sus "clientes", así que continuaron aceptando los requerimientos de las divisiones. Esto creó sobrecarga laboral, desempeño inferior e incremento de renuncias. Unirse a esa fuerza de ventas pronto fue tan popular como unirse a la Legión Extranjera, y cada división tuvo que volver a mantener una fuerza de ventas propia.

Otros ejemplos:

- agotamiento de un equipo compartido de secretarias.
- deterioro en la reputación de servicio después de que los clientes tuvieron que escuchar a seis vendedores de seis divisiones de la misma corporación ofreciendo productos rivales (el "recurso compartido, en este caso, era la buena reputación de la empresa).
- una cadena minorista de gran éxito desiste de realizar promociones conjuntas de venta con los fabricantes después de recibir un diluvio de propuestas de fabricantes entusiastas, o establece términos para *joint ventures* que dejan poca ganancia para los fabricantes.
- el agotamiento de un recurso natural cuando varias compañías rivales lo explotan.
- y, desde luego, todos los problemas de contaminación, desde la lluvia ácida hasta el agotamiento del ozono y el efecto invernáculo.

9. *Soluciones rápidas que fallan*

Estructura:



Descripción: Una solución eficaz en el corto plazo tiene consecuencias de largo plazo imprevistas que requieren más uso de la misma solución.

Síntoma de advertencia: " Siempre funcionó antes. ¿ Por qué no funciona ahora?.

Principio administrativo: No descuides el largo plazo. De ser posible no recurras a las soluciones de corto plazo, o úsalas sólo para ganar tiempo mientras trabajas en un remedio duradero.

Ejemplo: Una compañía manufacturera lanzó un nuevo conjunto de componentes de alto desempeño, que al principio tuvieron gran éxito. Sin embargo, el directivo estaba empeñado en reducir sus gastos, así que postergó la adquisición de nuevas y costosas máquinas de producción. La calidad de la manufacturación se resintió, lo cual creó una reputación de mala

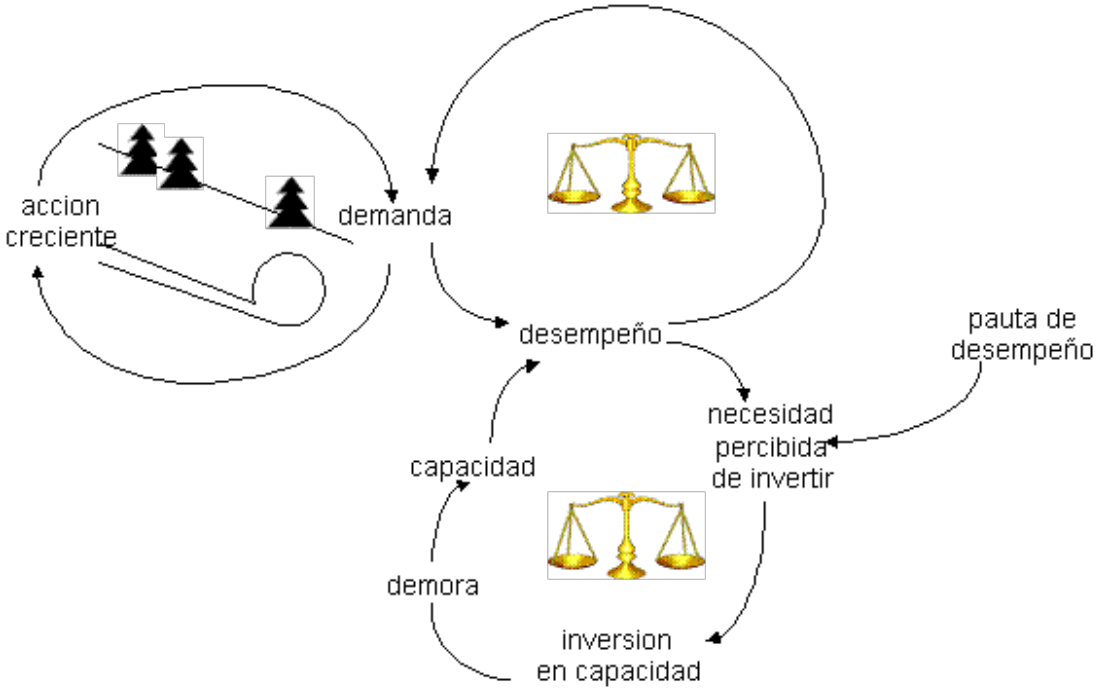
calidad. La demanda cayó abruptamente el año siguiente, lo cual redujo las ganancias y dejó al directivo con menos ganas de invertir en un nuevo equipo de producción.

Otros ejemplos:

- personas y organizaciones que piden préstamos para pagar el interés de otros préstamos, con lo cual tendrán que pagar más intereses más tarde.
- reducción de planes de mantenimiento para ahorrar en costes, lo cual conduce eventualmente a más fallos y costes más elevados, creando más presiones para reducir costes.

10. Crecimiento y subinversión

Estructura:



Descripción: El crecimiento se aproxima a un límite que se puede elevar 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 autopredictiva donde las metas más bajas conducen a expectativas más bajas, que luego se traducen en un mal desempeño causado por la subinversión. (Es la estructura de Wondertech, Capítulo 7.)

Síntoma de advertencia: " Bien, éramos los mejores, y lo seremos de nuevo, pero ahora tenemos que conservar los recursos y no invertir en exceso".

Principio administrativo: Si hay un potencial genuino para el crecimiento, construye capacidad anticipándote a la demanda, como estrategia para conservar demanda. Sostén la visión,

especialmente en lo concerniente a la evaluación de las pautas de desempeño y la capacidad para satisfacer la demanda potencial.

Ejemplo: Como expusimos en el Capítulo 8, People Express Airlines no pudo construir capacidad de servicio para mantener el ritmo de la explosiva demanda. En vez de poner más recursos en la capacitación del personal o de crecer más despacio (por ejemplo, elevando un poco los precios), la firma trató de superar sus problemas mediante el crecimiento excesivo. El resultado fue el deterioro de la calidad del servicio y el aumento de la competencia, mientras la moral decaía. Ante la creciente tensión, la compañía recurrió cada vez más a la "solución" de subinvertir en capacidad de servicio, hasta que los clientes dejaron de volar en People Express.

Otros ejemplos:

- Compañías que dejan decaer la calidad de los servicios o los productos, culpando a la competencia o la gerencia de ventas por no empeñarse en mantener las ventas.
- personas con magníficas visiones que no evalúan de modo realista el tiempo y el esfuerzo que deben dedicar al logro de la visión.

Leyes de la quinta disciplina

1. Los problemas de hoy derivan en las soluciones de ayer.
2. →
→
→
→
→

Cuanto más se presiona, más presiona el sistema (realimentación compensadora) Ej: Producto que baja las ventas marketing Fpibl + gastos la compañía debe reducir gastos para compensar disminuye la calidad del servicio. Por lo tanto, cuanto más empeño se pone en la comercialización, más dinero pierde la compañía. NO VEMOS QUE ESTAMOS CONTRIBUYENDO A CREAR "PROBLEMAS".

3. La conducta mejora antes de empeorar. La realimentación compensadora generalmente implica un paréntesis entre el beneficio a corto plazo y el perjuicio a largo plazo. La demora en un círculo de piezas de dominio explica porque los problemas sistémicos son tan difíciles de reconocer.
4. El camino fácil lleva al mismo lugar. Se insiste en soluciones conocidas mientras los problemas fundamentales persisten, lo que es un buen indicador de pensamiento asistémico.
5. La cura puede ser peor que la enfermedad. (Desplazamiento de la carga) Ejemplo:

a) Delegar la carga en consultores en vez de adiestrarnos para resolver los problemas.
b) →
→

Bebedor "social" que toma para fortalecer su autoestima dependencia del alcohol hay un símbolo antes de esta palabra (pág. 1) autoestima.

6. Lo más rápido es lo más lento.

Los sistemas tienen tasas de crecimiento intrínsecamente óptimas. Lo mismo ocurre con las organizaciones. La tasa óptima es muy inferior al crecimiento más rápido posible. Cuando el crecimiento es excesivo – como en el cáncer – el sistema procura compensarlo aminorando la carga.

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

8. Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias. (principio de la palanca). A menudo lo que hace falta es ver donde se encuentra el punto de apalancamiento, un cambio que con mínimo esfuerzo llevaría una mejora significativa y duradera. El problema es que las zonas de apalancamiento no son videntes para la mayoría de los integrantes del sistema. No están próximas en tiempo y espacio.

(Buckminster Fuller usaba como ejemplo el " apéndice de orientación") No hay reglas para efectuar cambios de alto apalancamiento, pero hay modos de pensar que los facilitan. Un punto de partida consiste en aprender a ver "estructuras" en vez de "hechos" (Cada uno de los "arquetipos sistémicos" sugiere zonas de alto y bajo apalancamiento) Otro punto de partida consiste en pensar en procesos de cambio y no en "instantáneas".

9. Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias. Mejorar la calidad y bajar los costos pueden ir de la mano a través del tiempo. Ciertas mejoras en los procesos pueden evitar la repetición, eliminar inspectores de calidad, disminuir los costos de las garantías, aumentar la lealtad de la clientela y bajar los costos publicitarios.

Copyrightã CePAO – Prohibida su reproducción sin expresa autorización