



La Quinta Disciplina

El Arte y la Práctica de las Organizaciones que Aprenden

Por Peter Senge

Un libro de Gerencia resumido por **Resumido.com**

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones que asimilan prácticas colectivas de aprendizaje como una habilidad clave, están bien preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier destreza que se requiera para triunfar. En otras palabras, la capacidad de generar ganancias en el futuro de cualquier organización está directa y proporcionalmente relacionada con su habilidad y capacidad para aprender cosas nuevas.

De este modo, las organizaciones que prosperarán en el futuro serán “organizaciones que aprenden”, organizaciones que explotarán la experiencia colectiva, los talentos y las capacidades de cada persona para aprender a triunfar en conjunto.

El aprendizaje se convertirá en una forma de vida y en un proceso continuo, en lugar de ser una parte específica de la carrera de una persona.

Para las corporaciones, el aprendizaje es vital para su éxito futuro.

Ventajas Competitivas de las Organizaciones inteligentes

Las Organizaciones que Aprenden (Organizaciones Inteligentes o Learning Organizations), explotan la capacidad de cada persona involucrada para aprender a producir resultados extraordinarios. Con los cambios repentinos que se dan hoy y que caracterizan el mundo de los negocios, las habilidades de adaptación de este tipo de organización son sumamente beneficiosas.

Una organización inteligente, está expandiendo continuamente su capacidad de crear e impulsar un futuro brillante a través de técnicas de aprendizaje efectivas.

Muchas organizaciones tienden a tener un mal aprendizaje por una variedad de razones, entre otras:

- Los empleados crean vínculos emocionales entre sus cargos actuales y sus identidades personales; esto desalienta el cambio.
- Se culpa a los competidores externos, cuando a veces el propio sistema de la organización es el verdadero enemigo.
- La gente se enfoca y reacciona a los problemas, en lugar de aprender a diseñar soluciones que los eviten.

- Los empleados tienen fijación con los eventos externos, en lugar de prestar atención a los cambios graduales y lentos que ocurren en el sistema.

- El personal sabe que se aprende más de la experiencia; pero generalmente existe un lapso de tiempo entre una acción y su resultado. Las relaciones causa-efecto se tornan confusas.

Mientras que las organizaciones que no aprenden simplemente reaccionan a los eventos, las Organizaciones Inteligentes tienen la habilidad de cambiar los sistemas internos, para crear comportamientos y eventos diferentes. Así, pueden crear su propio futuro.

Sistemas > Patrones de Comportamiento > Eventos

Las Organizaciones Inteligentes:

- *Son progresivas*: generan los resultados deseados cada vez mejor.
- *Son dinámicas*: tienen personas que trabajan unidas para mejorar el aprendizaje en el futuro.
- *Son altamente productivas*: todos aprenden a explotar las fortalezas y compensar las limitaciones de los demás.
- *Son participantes activos*: al diseñar el tipo de futuro que desea la organización.

Las Cinco Disciplinas de las Organizaciones Inteligentes

Las Organizaciones Inteligentes dominan cinco disciplinas básicas, que describimos a continuación. Aunque son independientes, las empresas más exitosas las combinan logrando importantes sinergias y beneficios.

Disciplina 1: Dominio Personal (Personal Mastery)

Las organizaciones sólo pueden aprender a través de individuos que aprenden; De allí que el crecimiento personal y el aprendizaje continuo son fundamentales.

La fortaleza de una Organización Inteligente se deriva de la fuerza combinada de sus individuos. De allí que tiene mucho sentido para una empresa comprometerse con el crecimiento de sus empleados.

El dominio personal está continuamente expandiéndose y mejorándose a través estas prácticas:

- *Clarificar y enriquecer la visión personal*: la visión es la imagen del futuro deseado. Todo el mundo tiene su visión

del futuro deseado, pero las personas con alto grado de dominio personal constantemente la clarifican y se re-enfocan en ella.

- *Utilizar la tensión creativa productivamente*: la tensión creativa surge de la brecha existente entre la visión y la realidad; esta brecha puede ser una fuente importante de energía creativa. Al explotarla, podemos encontrar un amplio recurso para aumentar el dominio personal.

- *Explotar el conflicto estructural*: el conflicto estructural es la impotencia que sienten las personas cuando no pueden cambiar las cosas. Si las personas aprenden a lidiar con la realidad, cambian sus creencias, por lo tanto adquieren el poder para desarrollar más dominio personal.

- *Usar el subconsciente*: los individuos con mayor dominio personal han desarrollado su subconsciente para que maneje muchas de las tareas cotidianas. El subconsciente está muy bien preparado para lidiar con tareas complejas, dejando en libertad a la mente consciente para enfocarse en la visión personal.

Las Organizaciones Inteligentes alientan la búsqueda del dominio personal, promoviendo un clima en el que las personas pueden crear visiones y cambiar las cosas.

Disciplina 2: Modelos Mentales

Los Modelos Mentales son supuestos, generalizaciones o imágenes que están muy radicadas en el subconsciente y que influyen en cómo entendemos al mundo y cómo actuamos en él. Con frecuencia, nuevas ideas no se ponen en funcionamiento porque contradicen alguno de estos modelos.

Las Organizaciones Inteligentes deben manejar sus modelos mentales internos, alentando la adopción de ideas nuevas y originales.

Para desarrollar la habilidad de trabajar con modelos mentales nuevos y originales se debe:

- *Desarrollar sistemas para articular nuevos modelos*: técnicas como la “planificación por escenarios”, u otras similares que ayudan a ver las situaciones desde ángulos distintos, son muy útiles para motivar nuevos modelos mentales.

- *Conformar “consejos directivos internos”*: estos grupos pueden actuar como impulsores de nuevos conceptos, ideas y negocios, saltando la jerarquía tradicional.

- *Alentar el desarrollo de destrezas de reflexión*: motivar a la gente a detener el proceso de pensamiento y volverse más conscientes de los modelos mentales que están utilizando. Al estar más conscientes, la persona puede cambiarlo.

- *Reforzar la habilidad de averiguación*: esta destreza gobierna la interacción con los demás; al tener más práctica en esto, las personas están más conscientes de cómo influyen los modelos mentales directamente sobre sus conductas.

- *Reconocer la brecha entre las teorías expuestas y las teorías en uso*: las teorías expuestas son lo que decimos; las

teorías en uso, lo que practicamos. Reconocer la brecha entre ambas es fundamental para el aprendizaje.

Las Organizaciones Inteligentes promueven la revisión y mejora constante de los modelos mentales que utilizan. Encuentran maneras efectivas de cambiar los modelos mentales en uso, y hasta crean “bibliotecas” de nuevos modelos.

Disciplina 3: Construcción de una Visión Compartida

Cuando existe una identidad común y un sentido del destino - una visión genuina - la gente aprende y sobresale.

Una Visión Compartida no es dictada por la alta gerencia. Es algo que surge del interés común y con lo que toda la organización está comprometida. Debe reflejar las visiones personales de los individuos.

Para construir una Visión Compartida poderosa se debe:

- *Alentar la visión personal*: las visiones compartidas surgen de las visiones personales. Si la persona no tiene una visión propia y se adhiere a la visión de otro, el resultado sería el acatamiento, nunca el compromiso.

- *Dar tiempo a que la Visión Compartida surja*: las visiones compartidas efectivas nunca son impuestas; evolucionan a medida que las personas se van uniendo y comprometiendo con ella.

- *Anclar la visión a las ideas reinantes en la organización*: las visiones compartidas responden estas preguntas:

- 1.- ¿Qué trata de crear la organización?
- 2.- ¿Por qué existe la organización?
- 3.- ¿Cómo deseamos actuar mientras alcanzamos la visión?

- *Expresar la visión en términos positivos, no negativos*: las visiones negativas guían hacia las terribles consecuencias que toda organización siempre trata de evitar. Las visiones positivas son más poderosas; reflejan aspiraciones nobles, en lugar de miedos.

Las organizaciones inteligentes construyen Visiones Compartidas viables y poderosas. Una vez propuesta, se vuelve el centro alrededor del cual la Organización Inteligente se organiza y enfoca su energía.

Disciplina 4: Aprendizaje en Equipo

Es el proceso de alinear las acciones y capacidades de una organización en una sola dirección. Cuando esto ocurre, las ideas son traducidas en acciones, las herramientas son mejoradas y la organización progresa rápidamente.

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

- 1.- La necesidad de pensar con perspicacia acerca de asuntos complejos.
- 2.- La necesidad de la acción innovadora y coordinada.
- 3.- El intercambio de nuevas prácticas y destrezas.

No se debe confundir el aprendizaje en equipo con forzar a todos a pensar como los demás en la empresa.

Para promover el aprendizaje en equipo hay que:

- *Crear oportunidades para que se propicien diálogos y discusiones:* las Organizaciones Inteligentes utilizan los diálogos y discusiones para colocar las experiencias del aprendizaje en equipo en su contexto adecuado.
- *Utilizar el conflicto de forma constructiva:* en todo buen equipo existen ideas diferentes acerca de cómo lograr la visión. Cuando estas diferencias son analizadas y discutidas detalladamente, la creatividad y el aprendizaje del equipo mejoran considerablemente.

El aprendizaje en equipo es un tema integral y es la doctrina central alrededor de la cual gira la organización inteligente.

Disciplina 5: Pensamiento Sistémico

Es una disciplina para ver totalidades, un marco para ver interrelaciones en vez de cosas aisladas. Es la habilidad de encontrar patrones de cambio y de entender cómo las partes afectan al todo.

Es una disciplina muy importante ya que impacta la efectividad de las restantes. Además, provee el marco alrededor del cual se construyen las Organizaciones Inteligentes.

Existen cinco herramientas fundamentales para aplicar el Pensamiento Sistémico:

Herramienta 1: Entender las leyes fundamentales:

- *Los problemas de hoy se derivan de las soluciones de ayer:* las soluciones a corto plazo muchas veces trasladan los problemas de una parte del sistema a otro. Lo que se necesita son cambios en el sistema.
- *Hacer más presión no mejorará los resultados:* trabajar duro, por sí solo, no vence todos los obstáculos. Con frecuencia es necesario cambiar la dirección, no la intensidad.
- *Hay que enfocarse en las causas, no en los síntomas:* a veces buenos resultados a corto plazo nos hacen creer que solventamos el problema. El pensamiento sistémico debe enfocarse en las causas a largo plazo, no en los síntomas.
- *La “salida fácil” no lleva a ningún lado:* nos sentimos más tranquilos con soluciones conocidas; pero muchas veces las soluciones eficaces no son tan obvias.
- *La cura puede ser peor que la enfermedad:* a veces soluciones aparentemente efectivas causan dependencia hacia factores externos y no permiten un verdadero desarrollo. Las soluciones de calidad a largo plazo están enfocadas en los sistemas y se auto-refuerzan.
- *Lo más rápido es lo más lento:* todo sistema tiene una tasa óptima de desarrollo y no es siempre la más rápida. Cuando el crecimiento es excesivo, el sistema mismo buscará compensarse yendo más lentamente y quizás puede arriesgar la capacidad de la organización para sobrevivir.

- *Existe retraso entre la causa y el efecto:* existe una brecha significativa entre una acción y sus resultados; mientras más complejo sea el sistema, más larga será la demora entre una causa y sus efectos resultantes conocidos.

- *Los pequeños cambios pueden producir grandes resultados:* las acciones pequeñas y bien enfocadas a veces producen mejoras significativas y duraderas.

- *Se pueden alcanzar dos metas, aparentemente contradictorias:* un pensamiento limitado a las partes y no con visión del proceso, no permite contemplar la posibilidad de lograr más de una meta, aún cuando puedan parecer contradictorias.

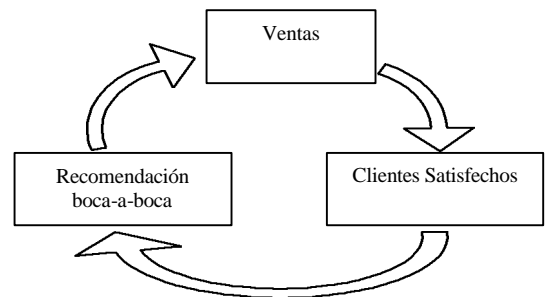
- *Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños:* es necesario una visión holística del sistema para entender los problemas que genera. La fragmentación hace perder de vista las interacciones y procesos, elementos fundamentales para entender cualquier problema.

- *No hay que culpar a los demás:* tendemos a culpar a las circunstancias u otras personas por nuestros problemas. El pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo; nosotros y la causa de nuestros problemas, son parte de un solo sistema.

Herramienta 2: Círculos de causalidad:

El pensamiento sistémico está constituido de relaciones entre causa y efecto que construyen la realidad. No hay influencias en una sola dirección.

Entender la estructura y los factores que se influncian uno al otro, permite ver cómo un cambio en una parte del sistema produce cambios en otras partes.



Esta perspectiva sugiere que todos comparten la responsabilidad por los problemas generados por un sistema.

Herramienta 3: Refuerzo y equilibrio de la retroalimentación y las demoras:

Observar los sistemas e identificar las estructuras permite a los gerentes obtener los resultados deseados. Existen docenas de formas existentes en la naturaleza y que pueden ser aplicados a los negocios. Entre ellos:

- *La retro-alimentación reforzadora:* son los motores del crecimiento. Cuando estamos en una situación donde las cosas crecen, está operando este tipo de realimentación. La clave para mantener el crecimiento yace en encontrar

mejores formas de eliminar los factores que limitan el crecimiento.

- *Resolver el problema de fondo, no el síntoma:* Los sistemas generan resultados y síntomas. Atacar los últimos producirá resultados de corto plazo.

Herramienta 4: El principio de la palanca:

La clave del pensamiento sistémico es la palanca: hallar el punto donde pequeños actos y modificaciones en la estructura pueden conducir a mejoras grandes y duraderas. En el pensamiento de sistemas, las mejores soluciones con frecuencia provienen de esfuerzos pequeños pero enfocados.

Con el pensamiento “asistémico” existe la tendencia a efectuar cambios de bajo apalancamiento; nos concentramos en síntomas donde la tensión es mayor, logrando mejorar la situación sólo a corto plazo.

Herramienta 5: El arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque:

El pensamiento sistémico no significa ignorar la complejidad, sino organizarla en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlos de forma duradera y apalancada.

En otras palabras, el Pensamiento Sistémico es un equilibrio de información. Identifica las variables importantes, y separa aquellas que tienen menor impacto en el todo. Permite al gerente observar la información forma de patrones amplios y detallados a la vez.

Desafíos y Problemas que Enfrentan las Organizaciones Inteligentes

Las organizaciones inteligentes tienden a ser laboratorios experimentales, en donde las respuestas a muchos problemas y asuntos prácticos están en constante proceso de solución.

Algunos de los retos que enfrentan son:

1.- Cómo trascender las políticas internas:

Es común que las políticas internas impongan que el “quién” de una idea sea más importante que la idea misma. Esto puede diluir seriamente el potencial de los resultados producidos por las Organizaciones Inteligentes.

Para evitar que esto ocurra:

- Construya una visión compartida y valores comunes.
- Promueva la participación y sinceridad.
- Reconozca que no existen respuestas únicas.

2.- Cómo ubicar el poder y la autoridad:

Las personas aprenden más cuando tienen un sentido de responsabilidad por sus acciones. Si no tienen ningún tipo de influencia sobre las decisiones que toman, su capacidad de aprendizaje disminuirá rápidamente.

Por esta razón, las Organizaciones Inteligentes establecen sistemas de gobierno corporativo en los que la mayoría de las

decisiones se toman localmente, en lugar de en la oficina central.

Para permitir que las decisiones se tomen localmente, manteniendo cierto control sobre las acciones:

- Entrene a todos en las cinco disciplinas.
- Enfóquese en los recursos claves para los cuales todos compiten.
- Convierta a los gerentes principales en investigadores y diseñadores de programas de aprendizaje.

3.- Cómo apartar tiempo para el aprendizaje:

Nadie en el mundo de los negocios piensa que tiene tiempo suficiente para hacer todo aquello que desearía. Por esto, para que el aprendizaje ocurra, el tiempo debe ser un tema de reflexión.

En particular, los gerentes deberían enfocarse en las oportunidades del futuro, en vez de enfocarse en los problemas del presente. Ellos deberían diseñar sistemas de aprendizaje para el futuro, ya que esto llevará a la organización hacia el verdadero triunfo.

Las Organizaciones Inteligentes saben diferenciar claramente entre acción y aprendizaje. Mientras que se presta una alta atención a actuar correctamente, todos en la organización están alentados a desarrollar capacidades adicionales para desarrollar, probar y reflexionar acerca de nuevas ideas y sus resultados en el contexto organizacional.

4.- Cómo balancear las necesidades del hogar y del trabajo:

Las organizaciones tradicionales tienden a promover el conflicto entre el trabajo y la familia; en contraposición, las organizaciones inteligentes requieren de un dominio personal en todos los sentidos. Por esta razón, se promueve un buen balance entre trabajo y familia.

Para lograr un balance correcto, las Organizaciones Inteligentes deben:

- *Dar libertad a los individuos:* cada persona en la organización es libre de identificar aquello que es más importante para ellos a nivel personal y de decidir cómo lidiar con los conflictos potenciales entre las demandas del trabajo y las del hogar.
- *Enfatizar la importancia del dominio personal:* si el dominio y balance personal es una parte integral de la estrategia y filosofía de grupo, nadie sentirá que sus oportunidades profesionales se limitan por el tiempo que pasan en compromisos familiares.
- *Reconocer los asuntos familiares:* estos deben ser tratados con el mismo respeto que los asuntos de negocio.
- *Suministrar servicios de apoyo:* la organización debe ayudar a las personas a obtener la guía y consejos de un experto, para que el tiempo dedicado a la familia sea bien utilizado y efectivo.

5.- Cómo aprender de la experiencia:

El aprendizaje mediante la experiencia sólo es posible si las consecuencias de las decisiones importantes son relativamente rápidas. Por lo tanto, muchas organizaciones inteligentes crean un “micro-mundo” (simulacros de aprendizajes de interacciones complejas de negocios).

Estos “micro-mundos” aceleran el aprendizaje organizacional ya que:

- *Sacan a la superficie suposiciones escondidas:* los líderes de la organización pueden examinar estos supuestos y probarlos para erradicar las inconsistencias y contradicciones.
- *Comprimen el espacio:* las acciones tomadas en diversas partes de la organización, incluyendo sus sistemas de negocios subyacentes, pueden ser consolidados y variados desde este “micro-mundo”.
- *Permiten aislar ciertas variables:* una variable puede cambiarse dentro del “micro-mundo” sin necesidad de cambiar el resto de los factores. Esto permite que las consecuencias de una acción específica se vean claramente.

- *Alientan al desarrollo de teorías nuevas y novedosas:* nuevas teorías alternativas y creativas pueden ser aplicadas en el ambiente teórico de forma más rápida.

- *Generan un aprendizaje institucional verdadero:* los “micro-mundos” permiten que el conocimiento y la experiencia colectivas sean retenidas por la organización.

6.- Cómo guiar una organización inteligente:

Los líderes de una Organización Inteligente deben:

- *Ser diseñadores de sistemas de negocios:* entre otras cosas, deben buscar la forma de integrar todos los elementos en el todo de la organización.
- *Ser orientadores:* guiarán a la organización hacia delante, con sentido de propósito y cumplimiento.
- *Ser maestros:* enseñarán a las personas hacia dónde deben enfocar su atención.
- *Deben explotar la tensión creativa.*

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por



- Las mas completas estadísticas de Internet en Latinoamérica
- Investigación de mercado digital – conduzca sus propios estudios en forma económica y rápida
- Participe en nuestro panel – gane premios por hacerlo
- Asesoría comunicacional, mercadeo y publicidad en Internet



Lo mejor de la Web



Juegue por diversión o dinero