

La Quinta Disciplina – Qué es el Pensamiento Sistémico ?

El **pensamiento sistémico** es la actividad realizada por la mente con el fin de comprender el funcionamiento de un sistema y resolver el problema que presenten sus propiedades emergentes. Es un modo de pensamiento holístico que contempla el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas (Estudia el todo para comprender las partes).

El **pensamiento sistémico** integra el pensamiento creativo, el estratégico y el control para lograr que los proyectos se lleven a la práctica. El pensamiento sistémico va más allá de lo que se muestra como un incidente aislado, para llegar a comprensiones más profundas de los sucesos. Es un medio de reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que los protagonizan, permitiéndonos mayor conciencia para comprenderlos, y capacidad para poder influir o interactuar con ellos.

La evolución de la Teoría de Sistemas aplicada a la empresa tiene un claro exponente actual en Peter Senge (1990), Economista y actual jefe del Centro de Aprendizaje Organizativo del MIT (Massachusetts Institute of Technology) con su aplicación de la Dinámica de Sistemas a la Empresa de acuerdo a modelos No Lineales. Este enfoque ha cristalizado en lo que Senge llama "La Quinta Disciplina", concepto que da título a su libro de 1990 ("La empresa de mayor éxito será algo llamado organización inteligente, la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible".)

Senge cita 5 disciplinas: 3 individuales (**Pensamiento Sistémico, Dominio Personal y Modelos Mentales**) y 2 colectivas (**Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo**). Para el autor, la quinta disciplina es la primera de ellas: el Pensamiento Sistémico, la disciplina resultante de las otras 4 disciplinas que convergen para innovar las "organizaciones inteligentes"

El Pensamiento Sistémico está basado en la dinámica de sistemas y es altamente conceptual. Provee de modos de entender los asuntos empresariales mirando los sistemas en términos de tipos particulares de ciclos o arquetipos e incluyendo modelos sistémicos explícitos (muchas veces simulados por ordenador) de los asuntos complejos. Es un marco conceptual cuya esencia pretende producir una "Metanoia" , un "cambio de enfoque" y que nos ayuda de dos formas:

- 1.- A ver interrelaciones entre las partes más que cadenas lineales de causas y efectos.
- 2.- A ver los procesos de cambio más que fotografías estáticas.

Su práctica comienza con el concepto de "retroalimentación" (feedback), un concepto que nos muestra cómo las acciones pueden tanto reforzarse como contrarrestarse (o balancear) entre ellas. Ayuda a aprender a reconocer tipos de "estructuras" que se repiten una y otra vez

La teoría general de sistemas fue enunciada originalmente por Ludwig von Bertalanffy en 1937. Un desarrollo similar en psiquiatría lo representó Kurt Goldstein. Continúo a través del trabajo de Walter Cannon en fisiología, también hubo desarrollos similares en en la Ingeniería de comunicaciones que condujeron a la cibernética. En 1961 Talcott Parsons en su libro *El sistema social*, fue el primero en aplicar sistemáticamente la teoría de sistemas a la sociedad

Por qué comprender como funcionan los Sistemas ?

- El ser humano es un sistema.
- Las empresas y las organizaciones son sistemas.
- Vivimos como un sistema, en un mundo que es un sistema, lleno de sistemas. Para actuar con precisión y eficiencia en el mundo, necesitamos técnicas y herramientas adecuadas, para la comprensión y el manejo de sistemas. De esto trata el pensamiento sistémico.

- A medida que nuestro mundo se interconecta, es cada vez más posible que acontecimientos lejanos nos afecten. *Los expertos, los políticos, empresarios, que tendrían que resolver los problemas ambientales, sociales, económicos...* Lo que suelen hacer en muchos casos con la mejor de las intenciones, es empeorar aun más las situaciones por el desconocimiento del funcionamiento de los sistemas.
- Cada vez se dispone de más información y menos asesoramiento sobre lo útil. Sin las herramientas necesarias para discernir, la confusión está servida.
- Podemos mantener la ilusión del control absoluto sobre algo. De pronto ese algo parece como si tomara vida propia y escapa a todo control.
- Con frecuencia ante tanta complejidad nos sentimos impotentes. No sabemos cómo, en qué actuar, ni en qué dirección hacerlo.

Nos han enseñado a pensar de manera lógica desde alguna lógica; a comprender desde el análisis, descomponiendo los sucesos en partes para luego volver a unirlos (Síntesis). En algunos casos esto funciona, pero no cuando intentamos aplicarlo de forma indiscriminada en los sistemas. Manejar sistemas es algo más complicado, y no funcionan las lógicas lineales simples.

En los últimos años ha surgido una nueva comprensión del proceso del cambio empresarial. No es de arriba abajo ni de abajo arriba, sino que es participativo en todos los niveles y se configura según la comprensión común de un sistema. Ello es posible porque los arquetipos y otras herramientas sistémicas han puesto el idioma de la dinámica de sistemas en las manos de los equipos y en las paredes de las salas de reunión, donde pueden alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización. La gente también está explorando el pensamiento sistémico en laboratorios de aprendizaje que se adecuan a su propia situación y necesidades.

Todo está conectado y todo interactúa.

En su nivel más amplio, el pensamiento sistémico abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. Este campo incluye la cibernética y la teoría del caos, la terapia gestáltica, la obra de Gregory Bateson, Russel Ackoff, Eric Trist, Ludwig Von Bertalanffy y el Santa Fe Institute, y una docena de técnicas prácticas para graficación de procesos. Estos diversos enfoques comparten una idea rectora: la conducta de todos los sistemas sigue ciertos principios comunes, cuya naturaleza estamos descubriendo y analizando.

Pero hay una forma del pensamiento sistémico que se ha vuelto sumamente valiosa como idioma para describir el logro de un cambio fructífero en las organizaciones. Esta forma, llamada "dinámica de sistemas", fue desarrollada por Jay Forrester y sus colegas en el MIT (Massachusetts Institute of Technology) en los últimos cuarenta años, la dinámica de sistemas, permite comprender que los procesos complejos de realimentación pueden generar conductas problemáticas dentro de las organizaciones y los sistemas humanos de gran escala.

El pensamiento sistémico es un instrumento fundamental para guiarse uno mismo y dirigir a otros con eficacia. En el mundo empresarial sirve para comprender la complejidad de los procesos, cadenas productivas... y descubrir la forma para mejorarlos. Sirve para crear y dirigir equipos, que al fin y al cabo funcionan como sistemas. A continuación un muy breve resumen del contenido del libro de Peter Senge.

Las leyes que fundamentan La Quinta Disciplina – Pensamiento Sistémico

1.- Los problemas de hoy derivan de las "soluciones" del ayer. Las ventas de hoy decaen porque hubo una "exitosa oferta" ayer. Un nuevo gerente decide "resolver" el problema reduciendo los costes de inventario. Ahora el departamento comercial pasa el 20% del tiempo recibiendo quejas de clientes que no reciben su pedido y el resto convenciendo a otros de que pueden recibir cualquier color que deseen siempre que sea el negro. Además, quienes resuelven el nuevo problema no suelen ser quienes lo provocaron, de modo que "van de una parte a otra del sistema" sin ser detectados como una problema global.

2.- Cuanto más se presiona, más presiona el sistema. Este proceso se conoce como "realimentación compensadora". Mayores alimentos para el tercer mundo son compensados con una tasa de natalidad más alta. Mayor publicidad y reducción de precio para un producto que declina gana a corto plazo clientes pero obliga a recortar costes en otras cosas como servicio y calidad, con lo que se pierden los clientes al final. Dejamos de fumar y engordamos; esto nos hace perder autoestima y fumamos para aliviar el estrés de estar gordos. La madre quiere que su hijo se lleve bien con los compañeros de escuela y se entromete en su vida, impidiendo que su hijo aprenda por sí solo y como consecuencia los compañeros se van.

3.- La conducta mejora antes de empeorar. La realimentación compensadora siempre implica una "demora", un paréntesis entre el beneficio a corto plazo y el perjuicio a largo plazo.

4.- El camino fácil lleva al mismo lugar. En el folklore del Cercano Oriente se cuenta la historia de un hombre que estaba buscando algo en el suelo. Se le acercó un amigo y le preguntó: "¿Qué has perdido?". "La llave" dijo. Entonces el amigo se arrodilló también y los dos se pusieron a buscarla. Después de un rato, el amigo preguntó: "¿Dónde la perdiste exactamente?". "En mi casa", contestó el borracho. "Entonces, ¿por qué la estás buscando aquí?". "Porque aquí hay más luz que dentro de mi casa".

Tendemos a aplicar soluciones conocidas a situaciones no conocidas. Como dijo alguien: "si sólo tienes un martillo, entonces todo problema tiende a convertirse en un clavo". Necesitamos toda una caja de herramientas.

5.- La cura puede ser peor que la enfermedad. Las soluciones no sistémicas suelen padecer del síndrome de la dependencia, de modo que se convierten en hábitos adictivos impidiendo progresivamente la capacidad de la organización para solucionar sus propios problemas. El alcoholismo es un ejemplo. Este fenómeno es tan común que se le ha puesto el nombre de "desplazamiento de la carga": todos "ayudan" a un "sistema huésped" (entregando alimentos al tercer mundo, etc.) para dejarlo más débil que antes y más necesitado de ayuda. Gran parte de la crítica hacia la existencia de un departamento independiente de RRHH está basada en este principio: dejamos que expertos solucionen nuestros problemas, haciéndonos más dependientes y necesitados de ellos, a la vez que más incapaces de comunicarnos y de solucionar nuestros problemas a solas.

6.- Lo más rápido es lo más lento. Todos los sistemas tienen una velocidad óptima que no es la máxima. El cáncer es un ejemplo de ir a más velocidad por parte de unas células, retando al sistema a contrarrestarlas y poniendo en peligro el sistema total.

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

8.- Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias. El Pensamiento Sistémico suele demostrar que las soluciones obvias no suelen funcionar. Pero, inversamente, el "principio de la palanca" sugiere cómo pequeños cambios bien focalizados pueden producir mejoras significativas y duraderas si se realizan en el sitio apropiado. Ello implica descubrir el punto de apalancamiento, el cual no suele ser evidente casi nunca para los miembros del sistema y no están próximas en el espacio y el tiempo respecto de los síntomas. Un ejemplo es el "apéndice de orientación" del timón de una nave: gira hacia la derecha la popa del barco para que este gire hacia la izquierda.

9.- Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias. Un ejemplo es la creencia americana de que alta calidad y bajo coste son contradictorios cuando en Japón nunca se tuvo este problema. Esto viene de nuestra educación en categorías aristotélica de que "A" no es "No A". Pero, p. e., no pensamos que mayor participación de los empleados implica menores costes de supervisión y coordinación, menores costes en reclamaciones y menor inversión en publicidad. Aún hay maestros, profesores y alumnos que creen que aprender y divertirse son cosas contrapuestas y que, en la suposición de que aprender es aburrido, basan sus métodos educativos en "recompensar" el "aprendizaje" con la "recompensa" de "ir a la excursión" u "obtener un sobresaliente".

Estas concepciones son ajenas al espíritu Sistémico usado en las organizaciones inteligentes y, en muchos colegios para niños superdotados donde nunca se recompensa al niño porque éste tiene una sed ilimitada por conocer y aprender cosas de modo natural, divirtiéndose en el mismo acto de aprender. La recompensa daña irremediabilmente la delicada capacidad que todos tuvimos para aprender espontáneamente sin distinguir el trabajo del juego.

10.- Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños. Tres ciegos encontraron un elefante. "es una cosa grande y áspera, como una alfombra" dijo el primero cogiendo una oreja. Cogiendo la trompa dijo el segundo: "Yo tengo la verdad, es un tubo recto y hueco". Y el tercero, cogiendo una pata delantera, señaló: "Es poderoso y firme como una columna". Estos ciegos se parecen mucho a los jefes de Marketing, Producción y Finanzas de muchas compañías. Así, nunca se sabrá lo que es un elefante o una organización. No siempre es lo más adecuado ver los problemas de manera global, pero imponer rígidas divisiones entre departamentos y ensalzar la alta especialización incrementan alarmantemente los costes de coordinación (incluyendo más personal para que haga de intermediario entre las partes).

11.- No hay culpa. Solemos culpar a las circunstancias externas de nuestros problemas: "alguien" nos perjudicó (los competidores, la prensa, los profesores, etc.). El pensamiento Sistémico muestra que nosotros y las causa de nuestros problemas formamos un solo sistema. La cura radica de la relación con nuestro "enemigo".

Desarrollo Personal

El Dominio Personal representa el cimiento espiritual de la OI, y sus raíces se nutren de las tradiciones espirituales de Oriente y Occidente (Senge, 1990, 16). Su fundamento reside en el innegable protagonismo del ser humano, de la gente en la administración de empresas.

El Dominio Personal es la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal. Trasciende tanto las competencias como las destrezas aunque se basa en ellas. Trasciende la apertura espiritual aunque requiere crecimiento espiritual. Significa abordar la vida como una tarea creativa, lo cual implica:

- 1.- Una continua clarificación de lo que es verdaderamente importante para nosotros.
- 2.- Aprender a ver la realidad con mayor claridad.
- 3.- La yuxtaposición entre la visión (lo que deseamos) y la clara visión de la realidad (dónde estamos realmente) genera lo que Senge denomina la "tensión creativa" : una fuerza para unir ambos puntos causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución. La esencia del Dominio Personal consiste en aprender a generar y sostener (en suma: gestionar) la tensión creativa en nuestras vidas.

De este modo, "aprendizaje" no significa adquirir más información, sino expandir la capacidad para producir los resultados que deseamos. Esto se llama aprendizaje generativo . La gente con alto nivel de Dominio Personal comparte ciertas características:

- 1.- Para ellos, una visión es una vocación y no sólo una buena idea.
- 2.- Ven la realidad actual como un aliado, no como un enemigo, y han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas y en ellas en vez de resistirlas.
- 3.- Son profundamente inquisitivas y desean ver la realidad con precisión creciente.
- 4.- Se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma pero, sin embargo, no sacrifican su singularidad.
- 5.- Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente.
- 6.- Viven en una continua modalidad de aprendizaje. Nunca "llegan". El Dominio Personal no es una cosa que se posea, sino que es un proceso que dura toda la vida y que implica ser muy consciente de su ignorancia, incompetencia (sus zonas de crecimiento). Y, paradójicamente, sienten profunda confianza en sí mismos porque, para ellos, "la recompensa es el viaje". Alguien le ha llamado a esto "madurez avanzada".
- 7.- Aspiran al desarrollo emocional con la misma fuerza e intensidad que los demás deseamos el físico y el intelectual.
- 8.- Su relación con el trabajo es "sagrada" (en el sentido sociológico), no instrumental como las correspondientes a las perspectivas funcionalistas clásicas normales. El trabajo es amado por sí mismo, no como un medio para obtener ingresos.
- 9.- Tienen capacidad para centrarse en metas intrínsecamente relevantes, no sólo en las secundarias.

Como hemos dicho, la gestión de la tensión creativa es el pilar básico del Dominio Personal. Pero hay que distinguir la tensión creativa de la tensión emocional. La primera es la que resulta de los actos para alcanzar la visión, mientras que la segunda es la presión que tenemos para reducir la visión para aliviar la ansiedad.

Existen otro par de obstáculos para sostener la visión. Son dos creencias profundamente arraigadas que casi todos tenemos: la creencia en la impotencia y en la indignidad. Estas dos se oponen frontalmente a la visión de modo que la tensión creativa crea un "conflicto estructural". Imaginemos que estamos atados a dos gomas elásticas opuestas: una a estas dos creencias y la otra a la visión. A medida que más nos acercamos a la visión, más tensa (y más fuerza de oposición genera) se pone la que nos ata a las creencias y viceversa.

Existen tres estrategias para gestionar este conflicto, y cada una de ellas tiene sus limitaciones:

- 1.- Permitir el desgaste de nuestra visión.
- 2.- Manipulación del conflicto generando temor al fracaso al enfatizar sus desagradables consecuencias.
- 3.- La Fuerza de la Voluntad, donde nos "energizamos" para superar toda forma de resistencia al logro de nuestras metas. Esta tiene muchos más defectos escondidos de lo que parece.
 - 3.1.- Carece de "economía de medios". El esfuerzo es descomunal para lo que se obtiene.
 - 3.2.- Existen muchas consecuencias no buscadas (divorcios, mala educación de los hijos, etc.: el empeño en el trabajo no parece dar el mismo resultado en el hogar).
 - 3.3.- El peor de todos es que deja intacto el problema estructural subyacente.

La creencia en la impotencia no ha cambiado. Sin embargo, existen formas mucho mejores que vamos a exponer:

1.- Compromiso con la verdad. Decir la verdad es mucho más adecuado y útil de lo que pudiera parecer. Más que decirla a los demás, no referimos a la capacidad para reconocer dentro de nosotros patrones del tipo "renuncio porque nadie me aprecia" etc. La habilidad para captar y reconocer estos patrones es característica de la gente con alto Dominio Personal. Esta nos acerca mucho más a la realidad y produce, a su vez, mayor tensión creativa, con su inherente fuerza.

2.- Usar el subconsciente o "no es necesario entender todo". Uno de los aspectos más fascinantes de las personas con alto nivel de Dominio Personal es su aptitud para hacer tareas extraordinariamente complejas con gracia y facilidad. Esto es posible porque tienen mayor grado de comunicación entre la conciencia normal y el subconsciente, y explotan como disciplina esta comunicación, mientras que la mayoría lo damos por sentado y lo explotamos al azar.

La mayoría de habilidades que tenemos son automáticas y subconscientes. Algún día en el pasado, muchas de ellas fueron conscientes mientras se aprendían, pero el que no lo sean ahora, no quiere decir que no estén actuando o que no sean útiles para nuestros propósitos.

3.- Integración de la Razón e intuición. Einstein dijo: "Nunca descubrí nada con mi mente racional". Al igual que los dos ojos nos dotan de visión estereoscópica y nuestros dos oídos de audición estereofónica, dotando de una tercera dimensión a ambos sentidos, así también sucede con la razón y la intuición. Lejos de estar en contradicción (como muchas creencias clásicas sostienen), la utilización simultánea de ambas capacidades dota de "volumen" y espacialidad, de una tercera dimensión, a nuestras percepciones. Utilizarlas por separado sólo nos daría una visión "plana" (de 2 dimensiones) del mundo. Las personas con alto Dominio Personal consiguen esto espontáneamente.

4.- Ver nuestra conexión con el mundo. El hijo de Senge (un niño de 6 semanas) se apretó fortuitamente la oreja con la mano. El daño que sintió le hizo apretar aún más su mano, la cual le producía más daño aún etc. El niño de 6 semanas no sabe que la mano que se mueve delante de él forma parte de su propio sistema corporal y la concibe como algo externo a él.

Al proceso de descubrir que ciertas fuerzas, aparentemente externas, están interrelacionadas con nuestros propios actos, Senge lo denomina "cerrar los rizados". El niño citado, como la mayoría de nosotros, pronto "cerrará el rizo" en la comprensión de su mano, pero la mayoría de nosotros, a medida que crecemos, cerramos cada vez menos rizados y dejamos de descubrir la inevitable interconexión de todo cuanto existe (característica de aquellos con alto Dominio Personal). Esta creciente conectividad que se percibe al ir "cerrando rizados", junto a la también creciente pasión por la totalidad de lo existente, es el permanente reto del aprendizaje y al que Einstein se refería cuando dijo: "La más bella emoción que podemos tener es la mística. Es la fuerza de toda ciencia y arte verdaderos. Para quien esta experiencia resulte extraña es como

si estuviera muerto. Saber que existe lo que para nosotros es impenetrable, manifestándose como la más alta sabiduría y la más radiante belleza, que nuestras pobres facultades sólo pueden entender en sus formas más primitivas -este conocimiento, esta sensación- está en el corazón de nuestra verdadera religiosidad. En este sentido, y sólo en éste, pertenezco a las filas de los hombres devotos ... Un ser humano es parte del todo ... Se considera a sí mismo, a sus pensamientos y sentimientos, como algo separado del resto, como por una suerte de ilusión óptica de su conciencia. Esta ilusión es para nosotros como una prisión, que nos restringe a nuestros deseos personales y nos encariña con unas pocas personas que nos son próximas. Nuestra tarea es liberarnos de esta cárcel ensanchando nuestra área de compasión hasta abrazar a todas las criaturas vivientes y a toda la naturaleza en su belleza." (Einstein en Weber, 1990, 236-7).

5.- Compasión. La creciente comprensión de la totalidad erosiona gradualmente nuestras actitudes de acusación y de culpa. Comenzamos a ver que todos estamos atrapados en estructuras encastradas en nuestros modos de pensar y en nuestros ámbitos interpersonales y sociales donde vivimos. A diferencia del compadecerse y de la conmiseración (estados emocionales ligados a la preocupación mutua), la compasión (viene de "con" y "pasión": "pasión con todo") es un nivel de conciencia de mayor empatía fruto de la comprensión de la interconectividad.

6.- Compromiso con la totalidad. La visión más amplia consecuente de los aspectos anteriores suele llevar al compromiso con una visión mucho más grande que nosotros mismos. No existe persona que haya tenido un descubrimiento valioso que no haya experimentado poder espiritual: "un grito desde el alma que fue sacudida y despertó" Sin esta visión más amplia, las organizaciones no pueden innovar ni prospera

Modelos Mentales

Los Modelos Mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes de los que tenemos poca conciencia. Trabajar con ellos supone "volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio" (Senge, 1990, 18). Tienen una correspondencia casi exacta con las "Imágenes" de Morgan y están muy próximos a las "Presunciones Implícitas" de Schein.

En su mayor parte, todas las grandes ideas que fracasan no lo hacen porque las intenciones fueron débiles, o porque la voluntad flaqueó o incluso porque no existía una comprensión sistémica. Fracasan a causa de los Modelos Mentales, porque los nuevos modelos chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, la cuales nos limitan a modos familiares de pensar y actuar.

Un ejemplo dramático del poder de estos modelos lo representó la industria automovilística norteamericana en las décadas 60 y 70, cuyos Modelos Mentales (p.e. en General Motors) podrían resumirse en los siguientes:

"El negocio de GM es ganar dinero no fabricar coches".

"Los coches son, ante todo, símbolos de status, por lo que el diseño es más importante que la calidad".

"El mercado norteamericano está aislado del resto del mundo".

"Los trabajadores no tienen un impacto importante en la productividad ni en la calidad del producto".

"Los que están conectados con el sistema sólo necesitan una comprensión fragmentaria y segmentada del negocio".

En el año 84 la participación en el mercado de coches alemanes y japoneses (basados en la calidad y en el estilo) en América subió de casi 0 al 34%, llevando a la crisis a la industria americana.

La necesidad de la jerarquía es otro ejemplo de Modelo Mental muy arraigado. Sin embargo: "en la Organización Autoritaria tradicional, el dogma era Administrar , Organizar y Controlar . En la Organización Inteligente , el "nuevo dogma" consistirá en Visión , Valores y Modelos Mentales . Las empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación".

La apertura y el mérito son dos de los valores de la Organización Inteligente. La apertura significa enfrentar el hecho de que nadie habla igual de la empresa a la 10 de la mañana en una reunión de trabajo que en una reunión bebiendo con los amigos. Y el mérito supone superar el hábito de tomar decisiones para crear una impresión favorable para progresar o para quedarse en el puesto si uno está en la cima.

Pero los Modelos Mentales que se oponen a estos valores están defendidos por lo que Argyris llama "Rutinas Defensivas" : somos verdaderos expertos en protegernos "del dolor y la amenaza representados por las situaciones de aprendizaje" y desarrollamos una especie de "incompetencia calificada" .

Resumiendo, la capacidad para trabajar con los Modelos Mentales incluyen, entre otras, cuatro aptitudes esenciales:

- 1.- Reconocer los "Saltos de Abstracción" (reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización).
- 2.- Exponer la "Columna Izquierda" (manifestar lo normalmente callamos). Esto supone un ejercicio de dividir un papel en dos columnas y apuntar en la derecha lo que decimos y expresamos y en la izquierda lo que pensamos en realidad sobre lo que estamos expresando.
- 3.- Equilibrar la Indagación (investigación suspendiendo todo tipo de juicio previo y defensa de nuestro punto de vista) con la Persuasión (defensa de nuestro punto de vista), lo cual representa las aptitudes para una investigación honesta.

Construcción de una Visión Compartida

La Visión Compartida brinda concentración y energías para el aprendizaje. Aunque el aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, el aprendizaje generativo sólo es posible cuando la gente se esfuerza para alcanzar algo que le concierne profundamente. La idea del aprendizaje generativo ("expandir la capacidad para crear") resulta abstracta y superficial a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiere alcanzar de veras.

Es imposible imaginar la mayoría de los progresos importantes de cualquier empresa sin la Visión Compartida, de modo que el concepto de visión está de moda en el pensamiento empresarial. Sin embargo suele referirse a la visión que unos pocos intentan imponer al resto.

En realidad, "cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar «formulación de la visión»), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea". Así, el aprendizaje de esta disciplina enseña a los líderes que es contraproducente imponer una visión, por sincera que sea. La Visión Compartida tampoco tiene mucho que ver con metas defensivas del tipo "ser la mejor empresa", "vencer al competidor", etc. Aunque estas metas puedan ser de utilidad, rara vez despiertan la creatividad y el estímulo necesario para construir algo nuevo. Una verdadera Visión Compartida debe ser capaz de hacer "mirar hacia adentro" para descubrir sus propias pautas internas de "excelencia".

La Visión Compartida eleva a las personas sobre lo personal y lo mundano para modificar la relación de la gente con la compañía: ya no es la empresa "de ellos" sino la nuestra y, creando una identidad común, es el primer paso para que personas que se profesaban desconfianza mutua comiencen a trabajar en equipo. Como vimos en otro capítulo, es lo que observó Maslow en los equipos empresariales de alto rendimiento: "la tarea ya no estaba separada del yo ... sino que él se identificaba tanto con la tarea que ya no se podía definir el verdadero yo sin incluir esta tarea" . Y, como dice R. Fritz: " En presencia de la grandeza, la mezquindad desaparece ". Pero en ausencia de un gran sueño, la mezquindad prevalece.

De las visiones compartidas a las visiones personales.

Cuando sumamos las imágenes de un holograma, la imagen del todo no cambia fundamentalmente. Esta está presente en cada parte. Sin embargo, la imagen se vuelve más intensa y verdadera. Para conseguir esto vamos a considerar algunos pasos:

- 1.- Abandonar la noción tradicional de que la visión se "anuncia desde arriba" o que se origina en los procesos de planificación institucionalizados de la organización. Estos procesos, muchas veces, toman forma en lo que se ha popularizado como "formulación de la visión", a menudo con la asistencia de consultores. Esto suele fracasar por diversas razones:

1.1.- Esta "visión" representa, a menudo, un paso único: su formulación. Ella suele "comunicarse" a mandos intermedios para que la "implanten". Sin embargo, esta formulación debería ser, a lo sumo, un primer paso, pero por sí sola no consigue que la visión "cobre vida" en la empresa.

1.2.- Estas formulaciones, redactadas por los directivos, ignoran completamente las visiones personales de los demás (incluso las suyas propias). Éstas se sacrifican en beneficio de la "visión estratégica" o de la "visión oficial" de un puñado de personas.

1.3.- Pensar que la visión es una "solución a un problema", de modo que cuando este problema se disipa, se disipa también la energía de la visión.

2.- Captar el grado de implicación en la visión. Es raro encontrar gente "comprometida" con la visión. Hay algo más de gente que se "alista", pero la mayoría "acata" la visión. Esto nos sugiere que existen diversas actitudes ante la visión, las cuales pasamos a enumerar.

Actitudes Posibles ante la Visión.

Compromiso . Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las "leyes" (estructuras) que sean necesarias.

Alistamiento . Queremos la visión. Haremos lo que sea 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 podéis obligarme".

Apatía . No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. "¿Ya es hora de irse?".

Sugerencias para el alistamiento y el compromiso.

El alistamiento es un proceso natural que surge de nuestro genuino entusiasmo con una visión y de nuestra voluntad de permitir que otros realicen su verdadera elección.

Alítese usted mismo. No sirve de nada alentar a otros a alistarse si uno muestra otra actitud. Esto sería "vender", no alistar y, como mucho, generaría un acatamiento superficial, además de sembrar las semillas de un futuro resentimiento.

Sea franco. No exagere los beneficios ni oculte problemas. Describa la visión con sencillez y honestidad.

Deje que la otra persona elija. No "convenza" al otro de los beneficios de una visión. Los esfuerzos por "alistarla" serán vistos como una manipulación y constituirán un obstáculo. No se puede hacer nada para lograr que una persona se aliste o se comprometa, porque el alistamiento y el compromiso requieren libertad de elección.

Visión positiva y Visión negativa.

"¿Qué queremos?" es distinto de "¿Qué queremos evitar?". Esto último es lo que llama Senge "visión negativa" y es la que más prevalece en nuestra sociedad (evitar la pérdida de empleo, la bancarrota, las drogas etc.). Sin embargo estas visiones son limitadas por tres razones:

1.- La energía que podría utilizarse para conseguir algo nuevo se canaliza hacia "impedir" algo que no deseamos.

2.- Connotan un sutil mensaje de impotencia: "nuestra gente no tiene verdadero interés". Sólo logran convocatoria cuando hay suficiente amenaza.

3.- Son siempre a corto plazo: sólo motivan mientras la amenaza persiste.

Así, existen 2 modos de energía fundamentales para motivar a las organizaciones: el temor y la aspiración . En las visiones negativas subyace el temor, mientras que en las positivas es la aspiración. El temor puede funcionar muy bien en periodos cortos, pero la aspiración perdura como fuente continua de aprendizaje y crecimiento.

Aprendizaje en Equipo

El Aprendizaje en Equipo comienza con el "... «diálogo», la capacidad de los miembros del equipo para «suspender los supuestos» e ingresar en un auténtico «pensamiento conjunto»" . Implica también reconocer los obstáculos del aprendizaje: por ejemplo los patrones de defensa. Si no se los detecta, erosionan el aprendizaje, pero si se detectan y se les hace florecer creativamente, pueden acelerar el aprendizaje (Senge, 1990, 19).

En cuanto a este pensamiento conjunto, es muy interesante conseguir lo que Senge llama el alineamiento . Este fenómeno era descrito por un jugador de baloncesto de los Celtics de Boston (Bill Russell) de la siguiente forma:

"A veces, un partido de los Celtics se calentaba tanto que era algo más que un juego físico o incluso mental. Era magia. Esa sensación es difícil de describir y, por cierto, yo nunca la mencionaba al jugar. Cuando ocurría, sentía que mis dotes de jugador se agudizaban... Esa sensación envolvía no sólo a mí y a los demás Celtics, sino a los jugadores del equipo contrario, e incluso a los árbitros... En ese nivel especial, ocurrían muchas cosas raras. El partido estaba en plena ebullición competitiva, pero yo no me sentía competitivo, lo cual era un milagro en sí mismo... El partido marchaba tan deprisa que cada gambeta y cada pase era sorprendente, pero nada podía sorprenderme. Era casi como jugar en cámara lenta. Durante esos momentos, casi podía prever la jugada siguiente y adonde iría la pelota... Para mí, la clave era que ambos equipos tenían que estar jugando con todo su fervor, y tenían que ser competitivos."

Como vemos, en el alineamiento se da una especie de resonancia o sinergia y hay menos desperdicio de energía. Este alineamiento es una condición necesaria para que se de el trabajo en equipo. Los músicos de jazz lo conocen como "being in the groove" : "estar en el surco" y sugiere un estado en el cual un conjunto "toca como una sola persona" . Los mismos jazzistas tienen dificultad para expresarlo con palabras y las descripciones son del tipo: "la música no fluye desde ti sino a través de ti" , pero no por esto dejan de ser menos tangibles y potentes.

Algunos managers describen el alineamiento como "reuniones que duraban horas pero en las que las horas volaban" . No recordaban quién dijo qué, "pero sabíamos que habíamos llegado a un entendimiento compartido sin tener que votar nunca, pues simplemente llegábamos a un punto en que sabíamos qué hacer." El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y la del dominio personal. El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizativo, los individuos pueden aprender todo el tiempo y sin embargo no existir aprendizaje organizativo. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización.

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

- 1.- Pensar agudamente sobre problemas complejos, aprendiendo a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
- 2.- Necesidad de una acción innovadora y coordinada. El equipo deportivo campeón y los grandes conjuntos de jazz ofrecen metáforas de actuación espontánea pero coordinada. En la organización esta relación se traduce en un "ímpetu operativo" donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de manera que complementan los actos de los demás.
- 3.- El papel de los miembros del equipo en otros equipos. Por ejemplo la mayoría de los actos de los equipos directivos se llevan a cabo a través de otros equipos.

Además hay que conocer las barreras que impiden este trabajo. Entre ellas destacan lo que Argyris llama "rutinas defensivas", modos habituales de interactuar que nos protegen de la amenaza o del embarazo, pero también nos impiden aprender. Por ejemplo enfrentados con el conflicto los miembros del equipo a menudo "liman" las diferencias o "discursean" en una lucha desenfrenada, en lo que suele llamarse guerras de abstracción.

Aún así, las mismas rutinas defensivas que frustran el aprendizaje encierran también un gran potencial para alentarlos si aprendemos a liberar la energía que contienen.