

38
25



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

CONCEPTUALIZACION DE UNA
ORGANIZACION INTEIGENTE

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

A C T U A R I O

P R E S E N T A :

SALVADOR GUERRERO ALTMANN



FACULTAD DE CIENCIAS
UNAM



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS

COMPLETA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

M. en C. Virginia Abrín Batule
Jefe de la División de Estudios Profesionales de la
Facultad de Ciencias
Presente

Comunicamos a usted que hemos revisado el trabajo de Tesis:
CONCEPTUALIZACION DE UNA ORGANIZACION INTELIGENTE

realizado por **SALVADOR GUERRERO ALTMANN**

con número de cuenta **8455122-5** , pasante de la carrera de **ACTUARIA**

Dicho trabajo cuenta con nuestro voto aprobatorio.

Atentamente

Director de Tesis
Propietario

ACT. SERGIO HUGO DELGADO ALONSO

Propietario

ACT. VICTOR MANUEL SOLIS NAJERA

Propietario

ACT. MARCO ANTONIO GARCIA FERNANDEZ

Suplente

ACT. MAXIMINO GOMEZ MENDOZA

Suplente

ACT. PEDRO AGUILAR BELTRAN

Consejo Departamental de Matemáticas

Claudia Carrillo Q.
ACT. CLAUDIA CARRILLO QUIROZ

Dedico esta tesis a:

Mi mamá Pola, que es la persona que más admiro por su inteligencia y tenacidad y por ser siempre un ejemplo a seguir.

Agradecimientos:

A mi Papá Salvador, mis hermanos Mayer, Hans y Jacqueline y mi Tío Mayer por su incondicional apoyo en todas las épocas de mi vida.

Con todo mi amor para mi esposa Lilián.

A mis sinodales por su tiempo y desinteresada ayuda para la culminación de este trabajo.

Sergio Hugo Deigado
Victor Solís
Marco Antonio García
Maximino Gómez
Pedro Aguilar

A mis compañeros y amigos y muy especialmente a la Universidad y mis profesores por compartirme de sus conocimientos.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I.- FUNDAMENTOS 1

- i) ¿Que es una Organización Inteligente? 2
- ii) Problemas del proceso de aprendizaje 3
- iii) El pensamiento sistémico 6

- ◆ La estructura influye sobre la conducta
- ◆ Ver la totalidad
- ◆ La realimentación compensadora
- ◆ La realimentación reforzadora
- ◆ Arquetipos
- ◆ El arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque

CAPITULO II.- CONSTRUCCION 14

- i) Dominio personal 15

- ◆ Visión personal
- ◆ Tensión creativa
- ◆ Compromiso con la verdad
- ◆ El dominio personal y el pensamiento sistémico

- ii) Modelos mentales 24

- ◆ La jerarquía en las organizaciones
- ◆ La disciplina de los modelos mentales
- ◆ Reflexión e indagación
- ◆ Los modelos mentales y el pensamiento sistémico

- iii) Visión compartida 32

- ◆ Alentando la visión personal
- ◆ Alistamiento, compromiso y acatamiento
- ◆ Visión, misión y valores
- ◆ La visión compartida y el pensamiento sistémico

iv) Aprendizaje en equipo	37
♦ Diálogo y discusión	
♦ Rutinas defensivas	
♦ El aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico	
CAPITULO III.- FACTORES CRITICOS DE EXITO	45
i) Prototipos	46
ii) Apertura	47
iii) Localismo	50
iv) Trabajo y familia	53
♦ La estructura de desequilibrio trabajo-familia	
v) Micromundos	55
vi) Liderazgo	58
♦ El líder como diseñador	
♦ El líder como mayordomo	
♦ El líder como maestro	
♦ Desarrollo de líderes	
CAPITULO IV.- CASO PRACTICO	62
i) Perfil de la empresa	63
ii) Estructura Organizacional	64
iii) Modalo da compensación	67
iv) Estudios de referencia	68
CAPITULO V.- CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFIA	

iv) Aprendizaje en equipo	37
◆ Diálogo y discusión	
◆ Rutinas defensivas	
◆ El aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico	

CAPITULO III.- FACTORES CRITICOS DE EXITO **45**

i) Prototipos	46
ii) Apertura	47
iii) Localismo	50
iv) Trabajo y familia	53
◆ La estructura de desequilibrio trabajo-familia	
v) Micromundos	55
vi) Liderazgo	58
◆ El líder como diseñador	
◆ El líder como mayordomo	
◆ El líder como maestro	
◆ Desarrollo de líderes	

CAPITULO IV.- CASO PRACTICO **62**

i) Perfil de la empresa	63
ii) Estructura Organizacional	64
iii) Modelo de compensación	67
iv) Estudios de referencia	68

CAPITULO V.- CONCLUSIONES **72**

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

En un contexto turbulento como el actual nadie puede sentirse fuerte por lo que es. La única fortaleza posible es la que proviene de ser capaz de responder, de poder dejar lo que se es para ser lo que sea necesario, es decir la capacidad de aprender puede llegar a ser nuestra única ventaja competitiva.

La idea de la organización capaz de aprender es una revolución mental. Nos exige abandonar los paradigmas tradicionales de liderazgo y poder para acercarnos a un pensamiento capaz de enfrentar sistemas complejos.

Este trabajo no se propone convencer a las personas de que deban optar por la construcción de organizaciones inteligentes. En cambio procura describir como serían esas organizaciones y como se podrían construir, para que veamos que la opción existe. La opción, como siempre es nuestra.

FUNDAMENTOS

Capítulo I

¿QUE ES UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE?

Entenderemos por Organización Inteligente donde la gente expande continuamente su aptitud para lograr los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Las organizaciones Inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Cuando éramos niños, nadie nos tuvo que enseñar a aprender, éramos intrínsecamente inquisitivos, el aprender forma parte de nuestra naturaleza.

Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente su realidad y como puede modificarla. La palabra que describe más precisamente lo que ocurre en una organización inteligente, es "metanoia", y que significa desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra. Entender el significado de "metanoia" es captar el significado más profundo de "aprendizaje".

El "aprendizaje para la supervivencia" lo que a menudo se llama "aprendizaje adaptativo" es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el "aprendizaje adaptativo" con el "aprendizaje generativo", un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.

La diferencia fundamental entre una Organización Inteligente y las tradicionales y autoritarias "Organizaciones de Control" es el dominio de cinco disciplinas básicas. Estas disciplinas, aunque se desarrollan por separado, cada cual resulta decisiva para el éxito de las demás, cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje.

Estas disciplinas son las siguientes:

Pensamiento Sistémico

Domnio Personal

Modelos Mentales

Construcción de una Visión Compartida

Aprendizaje en Equipo

PROBLEMAS DEL PROCESO DE APRENDIZAJE

En general, el modo en que nos han enseñado a pensar e interactuar, no sólo en las organizaciones sino en general, crea problemas fundamentales de aprendizaje.

En la mayoría de las compañías que fracasan, las pruebas de que la compañía está en un atolladero abundan de antemano. Sin embargo, nadie presta atención a estas señales. Las organizaciones como totalidad no pueden reconocer amenazas inminentes y mucho menos comprender las implicaciones de éstas.

Los problemas de aprendizaje pueden ser trágicos en las organizaciones, es por esto que es de gran importancia conocer las siete barreras para el aprendizaje:

1. Yo soy mi puesto

La mayoría de los empleados se ven en la empresa, como dentro de un sistema sobre el cual no ejercen ninguna influencia, se limitan a "Hacer su trabajo". Por lo tanto, ven sus responsabilidades como limitadas por el puesto que ocupan.

Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes. Más aún, cuando los resultados son decepcionantes, resulta difícil decir por qué. Sólo se puede suponer que "alguien cometió una falla".

2. El enemigo externo

Todos tenemos la propensión a culpar a un factor o una persona externa cuando las cosas salen mal. Algunas organizaciones elevan esto incluso como un mandamiento: "Siempre encontrarás un agente externo a quien culpar". Este síndrome es un subproducto de "Yo soy mi puesto".

La historia del "enemigo externo", es siempre parcial. El afuera y el adentro suelen formar parte de un mismo sistema. Este problema de aprendizaje vuelve casi imposible detectar la influencia que podemos ejercer sobre cuestiones "íntimas" que superan la frontera entre nosotros y lo externo.

3. La ilusión de hacerse cargo

A menudo la "proactividad" es reactividad disfrazada. Muchas veces pensamos en hacernos cargo de problemas difíciles, nos volvemos más agresivos para

luchar contra el "enemigo externo", y aunque pensamos que estamos siendo proactivos, en realidad estamos reaccionando.

La verdadera proactividad es un producto de nuestro modo de pensar no de nuestro estado emocional.

4. La fijación de hechos

Normalmente los hechos inmediatos son los que rigen nuestras deliberaciones. Estos hechos son ciertos en alguna medida, pero comúnmente no vemos los patrones más amplios que subyacen a los hechos y por lo tanto no comprendemos las causas de esos patrones.

Lo cierto es que en la actualidad, las primordiales amenazas para la supervivencia tanto de las organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales.

El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de su gente está dominado por hechos inmediatos.

5. Adaptación

Para aprender a ver procesos lentos y graduales, tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil.

Los fracasos empresariales están llenos de ejemplos de la mala adaptación a amenazas crecientes para su supervivencia.

6. La ilusión de que "se aprende con la experiencia"

La experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje. ¿Pero qué ocurre cuando no vemos las consecuencias de nuestros actos?. Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden nuestro horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa. Por ejemplo, las decisiones de planeación estratégica, de investigación y desarrollo, pueden trascender hasta dentro de una década o más, son decisiones donde hay escaso margen para el aprendizaje por ensayo y error.

7. 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, fingiendo que todos respaldan la estrategia colectiva del grupo. Para preservar esta imagen, procuran callar sus desacuerdos.

CONCEPTUALIZACION DE UNA ORGANIZACION INTELIGENTE

Por otro lado la mayoría de los managers consideran la indagación colectiva como una amenaza inherente. Nuestra educación no nos capacita para admitir que no conocemos la respuesta. Por el contrario desarrollamos una alta capacidad para protegernos del dolor de manifestar nuestra ignorancia, y con esto también se desarrolla una increíble aptitud para cerrarnos al aprendizaje.

EL PENSAMIENTO SISTEMICO

Los negocios, así como muchos otros fenómenos son sistemas, están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados y que muchas veces tardan mucho tiempo (incluso años) en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Sin embargo es muy difícil ver todo el patrón de cambio especialmente si pertenecemos a este fenómeno. Lo que solemos hacer es concentrarnos en partes aisladas del sistema y preguntarnos porque nuestros problemas no se resuelven.

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un conjunto de conocimientos y herramientas que nos permiten ver con mayor claridad los patrones totales y así poderlos modificar.

El pensamiento sistémico es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar como se interrelacionan las disciplinas. El pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido. Si predomina el pensamiento asistémico, no se satisface la primera condición para el cultivo de una visión.

La estructura influye sobre la conducta

La perspectiva sistémica nos dice que debemos buscar más allá de los errores individuales o la mala suerte para comprender los problemas importantes. Debemos examinar las estructuras que modelan los actos individuales y crean las condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos.

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 clave, tales como la población, los recursos naturales y la producción alimentaria en un país en desarrollo; o las ideas de productos de ingenieros, el *know-how* técnico y administrativo en una compañía de alta tecnología.

A menudo tenemos el poder para alterar estructuras dentro de las cuales operamos. Sin embargo, normalmente no percibimos ese poder. Habitualmente no vemos las estructuras en juego, en cambio nos sentimos obligados a actuar de determinadas maneras.

Las explicaciones estructurales son importantes porque abordan las causas subyacentes de conducta en un nivel en el cual los patrones de conducta se

pueden modificar. La estructura genera conducta, y los cambios de patrones subyacentes puede generar otro patrones de conducta.

Como la estructura de los sistemas humanos incluye las "políticas operativas" de los que toman decisiones en el sistema, la redefinición de nuestras tomas de decisión redefine consecuentemente, la estructura del sistema.

El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización donde predomina el pensamiento fáctico. Requiere un marco conceptual de pensamiento estructural o sistémico, aptitud para descubrir causas estructurales de conducta. A medida que comprendemos las estructuras que causan nuestra conducta, vemos con mayor claridad nuestro poder para modificar a ésta.

Es muy probable que si llegamos a comprender estas estructuras profundamente, exclamemos algo como, "Hemos descubierto al enemigo, y somos nosotros".

Ver la totalidad

Los sistemas vivientes poseen integridad. Su carácter depende de la totalidad. Igualmente sucede con las organizaciones, la comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas.

No es sorprendente que la poca salud de nuestro mundo actual sea resultado de en gran medida de nuestra incapacidad para verlo como una totalidad. El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones en vez de instantáneas estáticas. Hoy más que nunca se necesita el pensamiento sistémico porque la complejidad nos abrumba.

Para hallar un punto de apalancamiento en la mayoría de las situaciones empresariales hay que comprender la complejidad dinámica, no la complejidad de los detalles. Sin embargo la mayoría de los análisis de los sistemas se concentran en la complejidad de los detalles.

La practica del pensamiento sistémico comienza con la comprensión de un concepto llamado "realimentación", que muestra como los actos pueden reforzarse o contrarrestarse (equilibrarse) entre si. Se trata de aprender a reconocer tipos de estructuras recurrentes.

El lenguaje modela la percepción. Lo que vemos depende de como estamos preparados para verlo. Si queremos ver interrelaciones sistémicas, necesitamos un lenguaje de interrelaciones, un lenguaje constituido por círculos. En el pensamiento sistémico realimentación alude a todo flujo recíproco de influencia. En el pensamiento sistémico, es un axioma que toda influencia es causa y

efecto. Nunca hay influencias en una sola dirección. Una visión lineal siempre sugiere un solo lugar de responsabilidad, cuando algo sale mal siempre buscamos a alguien o algo que debe ser responsable.

El concepto de realimentación ilumina las limitaciones de nuestro lenguaje. No obstante dada la complejidad que implica usar un lenguaje para describir sistemas, hay muchas situaciones donde las descripciones lineales simples bastan. Pero no cuando afrontamos problemas de complejidad dinámica.

La realimentación compensadora

Hay realimentación compensadora cuando las intervenciones bien intencionadas provocan respuestas del sistema que compensan los frutos de la intervención, cuanto más esfuerzo realizamos para mejorar las cosas, más esfuerzo se requiere. Un sistema compensador es un sistema que busca la estabilidad. Por ejemplo, los gerentes que sufren presiones presupuestarias a menudo reducen el personal para bajar los costos, pero eventualmente descubren que el personal restante trabaja más de la cuenta y los costos se han reducido porque muchas tareas se han delegado en consultores o porque las horas extras consumen la diferencia. Los costos no descienden porque el sistema tiene su propio orden. Hay una meta implícita, tácita pero real: la cantidad de trabajo que se espera realizar. La realimentación compensadora opera cuando hay una conducta orientada hacia alguna meta.

Cuando nuestros esfuerzos iniciales no producen mejoras duraderas, "presionamos", creyendo que el mayor empeño superará todos los obstáculos, sin darnos cuenta que estamos contribuyendo a crear más obstáculos.

Los dirigentes que intentan cambios organizacionales a menudo se sorprenden atrapados en procesos compensadores. Ellos tienen la impresión de que sus esfuerzos se topan con una resistencia repentina de origen misterioso. La resistencia es una reacción del sistema, que procura mantener una meta implícita. Mientras esta meta no se reconozca, el esfuerzo en pos del cambio está condenado al fracaso. Mientras el dirigente continúe siendo el "modelo", sus hábitos laborales fijarán la norma. O cambia sus hábitos o establece modelos diferentes.

Cuando hay "resistencia al cambio", sin duda hay uno o más procesos compensadores ocultos. 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 las normas.

En los sistemas humanos complejos siempre hay manera de lograr que las cosas luzcan bien a corto plazo. Pero los efectos de la realimentación

compensadora llegan inevitablemente más tarde. El fenómeno de las mejoras de corto plazo que conducen a una dependencia de largo plazo es tan común que los pensadores sistémicos le han dado el nombre de: "Desplazamiento de la carga".

Es común por ejemplo que en los negocios se delegue la carga a consultores que generan una dependencia, en vez de adiestrar a los gerentes para resolver los problemas.

El pensamiento sistémico enseña que los actos pequeños pero bien localizados producen mejoras significativas y duraderas si se realizan en el sitio apropiado. Los pensadores sistémicos lo denominan "principio de la palanca". El único problema es que las zonas de alto apalancamiento no son evidentes para la mayoría de los integrantes del sistema. No están próximas en el tiempo y el espacio respecto a los síntomas. Los cambios de alto apalancamiento en los sistemas humanos no resultan obvios para quien no comprende las fuerzas que actúan en esos sistemas.

No hay reglas sencillas para efectuar cambios de alto apalancamiento, pero hay modos de pensar que los facilitan. Un punto de partida consiste en aprender a ver estructuras subyacentes en vez de hechos. Así como pensar en procesos de cambio y no en instantáneas.

La realimentación reforzadora

Los procesos de realimentación reforzadora son los motores del crecimiento, un cambio pequeño se alimenta de sí mismo. Algunos de estos procesos son círculos viciosos donde las cosas empiezan mal y terminan peor. Un ejemplo es una espiral inflacionaria, una guerra armamentista, etc. También hay círculos virtuosos, por ejemplo el prestigio de una empresa, un cliente satisfecho habla bien de la empresa que le ofreció el servicio a un cliente potencial, este segundo contrata a la misma empresa con lo que la empresa está en posibilidad de mejorar su servicio ya que tiene más contratos y por lo tanto más dinero, y así se expande esta fama de buen servicio a más clientes potenciales.

No obstante el crecimiento o el deterioro acelerado rara vez continúan sin freno en la naturaleza, ya que los procesos reforzadores rara vez son aislados, eventualmente se alcanza un límite que puede desacelerar, detener, desviar o incluso invertir el crecimiento.

La realimentación compensadora, la realimentación reforzadora y las demoras, constituyen los ladrillos de los "arquetipos sistémicos", estructuras más complejas que se repiten una y otra vez tanto en nuestra vida personal como laboral.

Arquetipos

Uno de los conceptos más importantes y decisivos en el joven campo del pensamiento sistémico, es la idea de que ciertos patrones estructurales son recurrentes. Estos arquetipos sistémicos o estructuras genéricas constituyen la clave para aprender a 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. Los arquetipos sistémicos revelan que una elegante simplicidad subyace a la complejidad de los problemas administrativos. A medida que aprendemos a reconocer estos arquetipos, vemos más sitios donde es posible aplicar el apalancamiento para enfrentar desafíos dificultosos.

Dominando el lenguaje de los arquetipos sistémicos podemos volver explícitas muchas cosas que de lo contrario serían simplemente juicios intuitivos. El dominio de los arquetipos sistémicos pone a una organización en la senda de llevar a la práctica la perspectiva sistémica. En las organizaciones inteligentes, el pensamiento sistémico se convierte en un agente cotidiano activo, que continuamente revela cómo creamos nuestra realidad.

El propósito de los arquetipos sistémicos es recondicionar nuestras percepciones para aprender a ver las estructuras en juego, y ver su punto de apalancamiento. Una vez que identificamos un arquetipo sistémico, siempre sugiere zonas de alto y bajo apalancamiento para efectuar el cambio. Todos los arquetipos están constituidos por procesos reforzadores, procesos compensadores y demoras.

A continuación se citan 3 de los arquetipos más comunes.

1. Límites de crecimiento

La estructura de los límites del crecimiento es útil para comprender todas las situaciones donde el crecimiento se topa con límites.

En un sinnúmero de ocasiones nos encontramos con situaciones en donde las organizaciones crecen por un tiempo y luego dejan de crecer por alguna causa que muchas veces no es fácilmente identificable. Lo mismo pasa con algunos grupos de trabajo que mejoran por algún tiempo y luego dejan de mejorar.

Visto esto desde el punto de vista sistémico, lo que ocurre es que al principio del crecimiento, existe un proceso reforzador del crecimiento o perfeccionamiento que opera por sí mismo durante un tiempo, y al toparse con un proceso compensador la tasa de

perfeccionamiento disminuye, se detiene o incluso se invierte y funciona en sentido contrario.

La mayoría de la gente reacciona ante estas situaciones de límite de crecimiento presionando más, sin embargo cuanto más movemos las palancas tradicionales, más resistencia opone el proceso compensador y más inútiles son nuestros esfuerzos. La mejor manera de afrontar estas situaciones, es concentrándonos en el proceso compensador no en el reforzador. Para cambiar la conducta del sistema, hay que cambiar y modificar el factor limitativo. Esto puede implicar cambios difíciles de aceptar.

2. Desplazamiento de la carga

Este arquetipo se presenta con mucha frecuencia en situaciones donde el problema real que subyace es difícil de abordar, porque es engorroso o costoso afrontarlo. Así es que la gente desplaza la carga del problema a otras soluciones fáciles de aplicar pero que lo único que logran es aplacar los síntomas y dejan intacto el problema subyacente. El problema empeora inadvertidamente ya que los síntomas aparentemente desaparecieron y el sistema pierde toda capacidad para resolver el problema subyacente.

La estructura de desplazamiento de la carga acecha detrás de muchas soluciones que parecen dar buenos resultados pero nos dejan con la turbadora sensación de que el problema no está eliminado. Un ejemplo frecuente son las empresas que pierden participación en el mercado ante la presencia de competidores extranjeros, buscan protección arancelaria y se vuelven incapaces de operar sin ella. Un país del tercer mundo, incapaz de afrontar opciones dificultosas para adecuar los gastos gubernamentales a sus ingresos impositivos, genera déficits que se financian mediante la impresión de dinero y la inflación. Con el tiempo esta situación se transforma en un espiral inflacionario.

La solución sintomática es tentadora, logra mejoras aparentes rápidas, elimina la presión interna y externa para hacer algo a cerca de un problema urgente. Pero el aplacamiento de los síntomas también reduce la necesidad percibida de hallar soluciones fundamentales. A través del tiempo también se logra que la gente dependa cada vez más de esta solución sintomática.

Un caso particular de este arquetipo que se repite con mucha frecuencia es el de la "Erosión de las metas". Cuando hay una brecha entre nuestras metas y nuestra situación actual existe la

presión de mejorar la situación actual o reducir las metas. Esto ocurre mucho en las organizaciones en lo que se refiere a calidad, innovación, crecimiento personal de los empleados y perfeccionamiento de la organización. Se vuelven "adictos" a la reducción de sus metas. Casi todas las formas de adicción tienen una estructura subyacente de desplazamiento de la carga.

Para afrontar la estructura de desplazamiento de la carga se requiere fortalecer la respuesta fundamental al tiempo que se debilita la respuesta sintomática. El fortalecimiento de soluciones fundamentales casi siempre requiere una orientación de largo plazo y una visión compartida. El debilitamiento de la respuesta sintomática requiere voluntad para decir la verdad a cerca de los paliativos y las soluciones cosméticas.

A veces las soluciones sintomáticas son necesarias, pero siempre debemos considerarlas como tales, y combinarlas con estrategias que rehabiliten la capacidad para una solución fundamental, si deseamos interrumpir la dinámica de desplazamiento de la carga.

3. Crecimiento y subinversión

Este arquetipo opera cada vez que una compañía limita su propio crecimiento mediante la subinversión. Subinversión significa construir menos capacidad de la necesaria para satisfacer la demanda creciente. Se reconoce la estructura de crecimiento y subinversión cuando una empresa no logra alcanzar su crecimiento potencial a pesar de que todos trabajan con empeño. Habitualmente hay continua tensión financiera, la cual irónicamente, es causa y consecuencia de la subinversión. La tensión financiera dificulta o imposibilita la inversión agresiva, pero la tensión financiera de hoy se origina en la subinversión de ayer.

Cuando una empresa cae en este arquetipo, sus clientes insatisfechos se van con la competencia, si no tiene a donde ir, como cuando se erosionan las pautas de toda una industria, los clientes dejan de pedir aquello que no pueden obtener.

Algunos ejemplos en la industria de servicios son, las instituciones educativas que permiten el deterioro de la calidad de sus cursos, hasta que pierden su prestigio; hospitales cuya reputación por la atención a los pacientes se erosiona porque las viejas instalaciones no se modernizan y el personal trabaja más de la cuenta.

El arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque

El arte del pensamiento sistémico consiste en ser capaz de reconocer estructuras sutiles de complejidad creciente y dinámica, en medio de la abundancia de detalles y presiones que son propias del ámbito empresarial. De hecho, la esencia de dominar el pensamiento sistémico como disciplina administrativa radica en ver patrones donde otros sólo ven hechos y fuerzas ante las cuales reaccionan. Ver el bosque además de los árboles es un problema que aqueja a todas las empresas.

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 a modificarlos.

Uno de los mayores beneficios del pensamiento sistémico consiste en ayudarnos a distinguir entre cambios de alto y bajo apalancamiento en situaciones complejas. El arte del pensamiento sistémico consiste en ver a través de la complejidad las estructuras subyacentes que generan el cambio. No significa ignorar la complejidad, sino organizar la complejidad en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlos de forma duradera.

En la creciente complejidad del mundo actual, el problema fundamental no es la información escasa sino la información excesiva. Necesitamos distinguir lo importante de lo irrelevante, las variables decisivas de las secundarias, y necesitamos hacerlo de modo que ayude a los grupos o equipos a desarrollar una comprensión compartida.

LA CONSTRUCCION

Capítulo II

DOMINIO PERSONAL

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar nuestra energía, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. La gente con alto dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más anhela, y lo logra consagrándose al aprendizaje incesante.

La disciplina del dominio personal comienza por aclarar las cosas que de verdad nos interesan, para poner nuestras vidas al servicio de nuestras mayores aspiraciones.

El afán y la capacidad de aprender de una organización no puede ser mayores que la de sus miembros.

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

En todo negocio, ya sea de investigación y desarrollo, administración de empresas o cualquier otro, la fuerza activa es la gente. Y la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar. Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo tecnológico, no habrá crecimiento, ni desarrollo tecnológico. Las organizaciones jerárquicas tradicionales no están diseñadas para satisfacer las necesidades superiores de la gente, como autoestima y autorrealización. Por lo tanto las turbulencias empresariales continuarán hasta que sean satisfechas estas necesidades de los empleados.

En la organización inteligente los directivos deben redefinir su tarea. Deben abandonar el viejo dogma de planificar, organizar y controlar para comprender su responsabilidad por la vida de tantas personas. La tarea fundamental de los directivos, es brindar las condiciones necesarias que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras. Y aunque esto suene muy romántico para construir una empresa, tiene un sentido muy verdadero ya que ningún ser humano puede ofrecer lo que no tiene.

Entendemos como "Dominio personal" a la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente.

El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, aunque se basa en ellas. Trasciende la apertura espiritual, aunque requiere crecimiento

espiritual. Significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva.

Cuando el dominio personal se transforma en disciplina, encarna dos movimientos subyacentes. El primero consiste en clarificar continuamente lo que es importante para nosotros. A menudo pasamos tanto tiempo afrontando problemas en nuestra vida que olvidamos por qué seguimos en ese camino. El resultado es una visión borrosa e imprecisa de lo que realmente nos importa. El segundo consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual.

La yuxtaposición entre la visión (lo que deseamos) y una clara imagen de la realidad actual (donde estamos en relación con dónde deseamos estar) genera lo que se le denomina "Tensión creativa". La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas. En este contexto, aprender no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos. Se trata de aprendizaje generativo. Y las organizaciones inteligentes no son posibles a menos que en todos los niveles haya personas dispuestas a practicar esa forma de aprendizaje. El dominio personal sugiere un nivel especial de destreza en cada aspecto de la vida, personal y también profesional.

Las personas que gozan de un alto nivel de dominio personal comparten varias características entre sí, una visión es una vocación y no sólo una buena idea. Ven la realidad actual como un aliado, no como un enemigo. Han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas. Son profundamente inquisitivas, y desean ver la realidad con creciente precisión. Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente y sobre todo viven en una continua modalidad de aprendizaje. Sin embargo no se puede decir que el dominio personal se posee, es más bien un proceso, una disciplina que dura toda la vida. Las personas con alto nivel de dominio personal están conscientes de su ignorancia, su incompetencia y sus zonas de crecimiento. Sienten una profunda confianza en sí mismos.

Es una lastima que no procuremos el desarrollo emocional tanto como lo hacemos con el desarrollo físico e intelectual, pues el desarrollo emocional pleno ofrece la palanca más potente para alcanzar nuestro pleno potencial.

Las personas con alto nivel de dominio personal son más comprometidas. Poseen mayor iniciativa. Tienen un sentido más amplio y profundo de la responsabilidad en su trabajo. Aprenden con mayor rapidez. Es por esto que algunas organizaciones se empeñan en el crecimiento personal de sus empleados, ya que el pleno desarrollo de la gente es esencial para alcanzar nuestra meta de excelencia empresarial.

No obstante lo anterior hay razones obvias para que muchas otras empresas se resistan a alentar el dominio personal, ya que éste se basa en conceptos no cuantificables, nadie puede medir con decimales cuanto aporta el dominio personal a la productividad y el funcionamiento. En nuestra cultura materialista, resulta difícil comentar siquiera las premisas del dominio personal. Al respecto lo que sucede es que, algunos temen que el dominio personal amenace el orden establecido de una compañía bien administrada. Es un temor válido otorgar poder a la gente dentro de una organización no alineada puede ser contraproducente. Si la gente no comparte una visión común ni "modelos mentales" comunes a cerca de la realidad de los negocios, el poder que reciba sólo aumentará el estrés organizacional y las dificultades para mantener la coherencia y el rumbo. Por eso la disciplina del dominio personal se debe ver como una más dentro del conjunto de disciplinas de una organización inteligente. El compromiso empresarial con el dominio personal es ingenuo y necio si los líderes de la organización carecen de capacidad para construir una visión y modelos mentales compartidos que sirvan de guía a quienes toman decisiones locales.

Los siguientes principios y prácticas sientan las bases para expandir continuamente el dominio personal.

Visión personal

La mayoría de las personas tienen poco sentido de la visión real. Tienen metas y objetivos, pero éstos no son visiones. Cuando se les preguntan qué desean, hablan de aquello que quieren liberarse, como cambiar de trabajo, no preocuparse por la delincuencia, cambiarse de casa, etc. Estas "visiones" son muy comunes. Sin embargo, la mayor de las veces constituyen el subproducto de una vida entera de adaptación, de afrontar contratiempos y de resolver problemas.

Toda empresa debe tener una meta intrínseca que es el propósito de la misma, para lo que fue fundada. Y la fidelidad a este propósito debe ser el mayor significado para sus integrantes. La capacidad para concentrarse en metas intrínsecas relevantes no sólo en metas secundarias, es una piedra angular del dominio personal.

Una visión real no se puede comprender de la idea de propósito. Nadie puede demostrar ni refutar la afirmación de que los seres humanos tienen un propósito en la vida. Pero como premisa funcional, la idea tiene gran potencia. Entre otras cosas, implica que la realización puede ser el resultado de vivir en coherencia con nuestro propósito. Cuando la gente siente un interés genuino, se compromete con naturalidad. Lo hace porque lo desea de veras. Está rebosante de energía y entusiasmo. Persevera, aun ante frustraciones y contratiempos, porque está haciendo lo que debe hacer. Es su trabajo.

Pero la visión no es lo mismo que propósito. Propósito es similar a dirección, a un encabezamiento general. La visión es un destino específico, la imagen de un futuro deseado. El propósito es abstracto. La visión es concreta. El propósito es afinar la capacidad del hombre para explorar los cielos. La visión es un hombre en la luna a fines de los años 60. El propósito es ser todo lo que puedo ser, "excelencia". Visión es correr una milla en cuatro minutos.

Podemos decir que nada ocurre hasta que existe una visión. Pero también podemos decir que una visión sin propósito, sin vocación, es sólo una buena idea, ruido y furia que nada significan.

La visión a menudo se confunde con competición. Podemos decir: "Mi visión es derrotar al otro equipo". Pero derrotar al otro equipo o ser el número uno de un grupo tal vez no satisfaga mi sentido de propósito. Sin embargo en este contexto la competición puede servir para calibrar una visión, para fijar una escala. La visión es intrínseca y no relativa. Es algo que deseamos por su valor intrínseco, no por su posición en relación con otras cosas. Las visiones relativas pueden ser apropiadas en el interior pero rara vez conducen a la grandeza. Tampoco hay nada malo en la competición es una de las mejores estructuras inventadas por la humanidad para permitirnos sacar lo mejor de los demás pero cuando termina la competición, cuando la visión se alcanza (o no), nuestro sentido de propósito nos guía más allá, nos impone una visión nueva. Por eso el dominio personal debe ser una disciplina. Es un proceso de focalizarse continuamente, una y otra vez, en lo que uno desea de veras, en nuestras visiones.

La visión es multifacética. Hay facetas materiales, como cuanto dinero queremos tener, hay facetas personales, como la salud o la libertad y hay facetas de servicio, como ayudar a los demás. La sociedad moderna suele dirigir nuestra atención hacia ciertos aspectos, especialmente materiales, es por esto que se necesita de mucho coraje para defender visiones que no congenian con el tono dominante de la sociedad.

Tensión creativa

Ante toda visión existe una brecha entre ésta y la realidad, esta brecha es fuente de energía creativa. Si no hubiera brecha no habría necesidad de una acción para moverse hacia la visión, a esta brecha se le llama tensión creativa.

La tensión creativa constituye el principio central del dominio personal, e integra todos los elementos de la disciplina. Debemos tener cuidado de no mal entenderla. El término "tensión" sugiere angustia o estrés. Pero la tensión creativa no implica ninguna sensación en especial. Es la fuerza que entra en juego en cuanto reconocemos una visión que está reñida con la realidad actual. No obstante la tensión creativa a menudo induce sentimientos o emociones

asociados con la angustia, como tristeza, preocupación, etc., sin embargo esto no es sino tensión emocional.

La tensión emocional siempre se puede aliviar ajustando el polo de la tensión creativa que esta siempre bajo nuestro control: la visión. Es fácil escapar de la tensión emocional: "el único precio que pagamos es el abandono de lo que realmente queremos, nuestra visión". La interacción entre la tensión creativa y la tensión emocional es una dinámica de desplazamiento de la carga.

Cuando abrazamos una visión que difiere de la realidad actual, existe una brecha (la tensión creativa) y se puede afrontar de dos maneras: a través de una "solución fundamental", realizando actos que lleven la realidad a la visión, o a través de una "solución sintomática", reduciendo la visión y acomodándola a la realidad actual.

El problema de esta última es que ahí no termina todo, tarde o temprano surgen nuevas presiones que alejan la realidad de la visión (nueva y rebajada), creando nuevas presiones para rebajar la visión. Se genera la clásica dinámica de desplazamiento de la carga, una sutil espiral reforzadora de fracaso, frustración, visión rebajada, alivio temporario y nueva presión para rebajar aún más la visión. Gradualmente la carga se desplaza cada vez más hacia la rebaja de la visión.

La erosión de las metas personales pasa inadvertida, pues gradualmente abandonamos nuestros sueños sobre las relaciones que deseamos tener, el trabajo que deseamos hacer, el tipo de mundo donde deseamos vivir, etc.

En las organizaciones, las metas se erosionan a causa de la baja tolerancia hacia la tensión emocional. Nadie desea ser el mensajero que lleva la mala noticia. El camino más fácil consiste en fingir que no hay mala noticia, o mejor aún, en decretar la victoria, redefiniendo la mala noticia como no tal mala, rebajando la pauta de comparación.

Lo que no debemos perder de vista es que "no importa lo que la visión es sino lo que la visión logra". Las personas realmente creativas usan la brecha entre la visión y la realidad actual para generar energía para el cambio. El dominio de la tensión creativa transforma el modo que enfocamos el fracaso. El fracaso es simplemente un traspie, una prueba de la brecha entre la visión y la realidad actual. El fracaso es una oportunidad para aprender acerca de imágenes inexactas de la realidad actual, acerca de estrategias que no funcionan como esperábamos, acerca de la nitidez de la visión. "Un error, es un hecho cuyos beneficios plenos aún no se han volcado a nuestro favor".

Los seres humanos somos más complejos de lo que suponemos. Tememos al cambio pero lo buscamos. "La gente no se resiste al cambio, se resiste a ser

cambiada". El dominio de la tensión creativa genera capacidad para la perseverancia y la paciencia, conduce a un cambio fundamental en nuestra actitud ante la realidad. La realidad actual deja de ser un enemigo para transformarse en un aliado. Una visión precisa y penetrante de la realidad actual es tan importante como una visión nítida. Lamentablemente, la mayoría tenemos el hábito de imponer prejuicios a nuestra percepción de la realidad actual. Es más cómodo suponer que la realidad es similar a nuestras ideas preconcebidas que observar nuevamente lo que tenemos ante los ojos. Si la primera opción en la búsqueda del dominio personal es la fidelidad a nuestra visión, la segunda opción fundamental es el compromiso con la verdad. "La persona realmente creativa sabe que toda creación se logra trabajando con restricciones. Sin restricciones no hay creación".

Vale la pena mencionar el fenómeno de "conflicto estructural", el cual es el producto del sistema que involucra la tensión que nos impulsa a ir hacia la meta y la tensión que nos ancla a nuestra creencia subyacente.

Muchos abrigamos un par de creencias contradictorias que limitan nuestra capacidad para crear lo que realmente deseamos. La más común es la creencia en nuestra impotencia, nuestra incapacidad para concretar las cosas que nos interesan. La otra creencia se centra en nuestra indignidad, no merecemos lo que realmente deseamos.

Dada la creencia en nuestra impotencia o indignidad, el conflicto estructural implica la presencia de fuerzas sistémicas que nos impiden tener éxito toda vez que vamos en pos de una visión. La manera que habitualmente afrontamos las fuerzas del conflicto estructural, se centra en tres estrategias genéricas, cada una de ellas tiene sus limitaciones. Una de esas estrategias es consentir el desgaste de nuestra visión. La segunda es la manipulación del conflicto. Que es la estrategia favorita de las personas que se preocupan sin cesar por el fracaso, estamos tan concentrados en eludir lo que no deseamos, que no nos preocupamos en crear lo que deseamos. La respuesta de los que se preocupan por el dominio personal es la simple pregunta: ¿De veras quieres vivir la vida en un estado de temor al fracaso?

La tercera estrategia es "la fuerza de voluntad", donde simplemente nos energizamos para superar toda forma de resistencia al logro de nuestras metas. La fuerza de voluntad es tan común entre las personas de éxito que muchas ven sus características como sinónimos del éxito: una concentración maníaca en los objetivos, la voluntad de "pagar el precio", la aptitud para superar toda oposición y franquear cualquier obstáculo.

La fuerza de voluntad tiene muchos problemas, pero quizá pasen inadvertidos para la persona concentrada estrechamente en el éxito. Primero, hay poca economía de medios; en términos del pensamiento sistémico, actuamos sin

punto de apalancamiento. Alcanzamos nuestras metas, preguntándonos si el éxito a valido la pena. Irónicamente, las personas obsesionadas con la fuerza de voluntad buscan obstáculos para superar, dragones para vencer y enemigos para derrotar, en un alarde de destreza. Segundo, a pesar del gran éxito laboral, el poseedor de fuerza de voluntad a menudo descubre que a pasado por un par de matrimonios y a tenido espantosas relaciones con los hijos.

Pero aún, al igual que todas estas estrategias, la fuerza de voluntad deja intacto el sistema subyacente de conflicto estructural. La creencia en la impotencia no ha cambiado.

Estas estrategias son en cierta medida ineludibles. Están arraigadas en hábitos profundos y no se modifican de la noche a la mañana. Todos solemos tener una estrategia favorita.

¿Donde está el punto de apalancamiento para afrontar el conflicto estructural? Si el conflicto estructural surge de creencias profundas, sólo se puede cambiar alterando las creencias. Pero los psicólogos declaran casi unánimemente que las creencias fundamentales como la sensación de impotencia o de indignidad no se cambian fácilmente. Se desarrollan tempranamente en la vida. Para la mayoría de nosotros, las creencias cambian gradualmente, a medida que acumulamos nuevas experiencias y desarrollamos nuestro dominio personal.

Compromiso con la verdad

Podemos comenzar con una simplísima pero profunda estrategia para afrontar el conflicto estructural: decir la verdad. El compromiso con la verdad no significa la búsqueda de "La Verdad", significa empeño para extirpar las maneras en que nos limitamos o nos engañamos, impidiéndonos ver lo que existe, y que las cosas son como son, significa ahondar continuamente nuestra comprensión de las estructuras que subyacen a los hechos.

Así, la primera tarea crítica al afrontar conflictos estructurales, consiste en reconocerlos, y reconocer la conducta resultante, cuando están operando. Puede ser muy difícil reconocer estas estrategias cuando están actuando, especialmente por las presiones y tensiones que a menudo las acompañan. Es una ayuda desarrollar señales de advertencia interna.

Somos prisioneros de estructuras de las que no somos conscientes. Una vez que podamos verlas y designarlas, ya no tienen el mismo poder. Esto ocurre tanto en los individuos como en las organizaciones.

El descubrimiento de las estructuras actuantes es la especialidad de las personas con alto dominio personal. A veces estas estructuras se pueden cambiar de inmediato. A veces, como en el conflicto estructural, cambian sólo

gradualmente. En este caso se necesita trabajar creativamente dentro de ellas mientras se reconoce su origen, en vez de combatir las estructuras. De cualquier modo, una vez que se reconoce una estructura operante, la estructura misma forma parte de la realidad actual. Cuanto más nos comprometemos con la verdad, más tensión creativa se produce, porque la realidad actual se ve cada vez más como lo que es. En el contexto de la tensión creativa, el compromiso con la verdad se transforma en una fuerza generadora, al igual que la visión.

La vida siempre presenta la opción de la verdad, por ciegos y perjuriosos que seamos. Y si tenemos el coraje de responder a esta opción, tenemos el poder para cambiarnos profundamente.

El dominio personal y el pensamiento sistémico

En la práctica del dominio personal está implícita otra dimensión de la mente, el subconsciente. A través del subconsciente, todos nosotros afrontamos la complejidad. Lo que distingue a los individuos con mayor nivel de dominio personal es que han desarrollado un nivel más elevado de comunicación entre la conciencia normal y el subconsciente. "El mayor territorio inexplorado del mundo es el espacio que hay entre nuestras orejas".

La verdadera eficacia estriba en saber que es lo más importante para nosotros. Si ignoramos qué nos importa de veras, las prácticas y métodos específicos para trabajar con el subconsciente corren el riesgo de transformarse en técnicas mecánicas, simplemente un nuevo modo de manipularse para ser más productivo.

Muchos estudios demuestran que los gerentes y líderes experimentados se valen muchísimo de la intuición, que no resuelve problemas complejos de modo totalmente racional. Siguen corazonadas, reconocen patrones y establecen analogías y paralelismos intuitivos con situaciones aparentemente dispares. Es fundamental para alcanzar un alto dominio personal combinar la razón con la intuición, sin embargo esto se consigue naturalmente con la práctica de esta disciplina.

El bilateralismo es un principio de diseño que subyace a la evolución de los organismos avanzados. La naturaleza parece haber aprendido a diseñar en pares; no se introduce redundancia sino se alcanza aptitudes que de otra manera no serían posibles. ¿No es posible que, siguiendo el mismo principio de diseño, la razón y la intuición estén destinadas a trabajar armónicamente y permitirnos alcanzar nuestra inteligencia potencial? El pensamiento sistémico quizá tenga una clave para integrar la razón y la intuición. La intuición elude la cárcel del pensamiento lineal, con su exclusivo énfasis en causas y efectos próximos en el tiempo y el espacio. El resultado es que la mayoría de nuestras

intuiciones no tienen "sentido", es decir no se pueden explicar según la lógica lineal.

El conflicto entre la intuición y el pensamiento lineal y asistémico ha inducido a creer que la racionalidad se opone a la intuición. Se demuestra que esta perspectiva es falsa si analizamos la sinergia de razón e intuición que caracteriza a casi todos los grandes pensadores. Einstein dijo: "Nunca descubrí nada con mi mente racional".

Todos nosotros estamos atrapados en estructuras, estructuras encastradas en nuestros modos de pensar y en los ámbitos interpersonales y sociales donde vivimos. Para la mayoría de nosotros, las estructuras dentro de las cuales operamos son invisibles. No somos ni víctimas ni culpables, sino seres humanos controlados por fuerzas que aún no hemos aprendido a percibir. A medida que la gente entiende mejor los sistemas donde opera, y a medida que comprende con mayor claridad las presiones operantes, desarrolla naturalmente más comprensión y empatía.

Siempre se debe recordar que embarcarse en cualquier camino de crecimiento personal es una cuestión de elección. No se puede obligar a nadie a desarrollar su dominio personal. Esto resultaría contraproducente. Las organizaciones pueden crearse grandes dificultades si se vuelven demasiado agresivas en la promoción del dominio personal para sus miembros.

Como en cualquier disciplina, el desarrollo del dominio personal debe transformarse en un proceso continuo. Muchas de las prácticas más productivas para desarrollar dominio personal -el desarrollo de una perspectiva sistémica, aprender a reflexionar sobre supuestos tácitos, expresar nuestra visión y escuchar la visión de otros, indagación conjunta de la visión de diversas personas sobre la realidad actual- forman parte de las disciplinas para construir organizaciones inteligentes, organizaciones que aprenden.

MODELOS MENTALES

Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de actuar y de comprender el mundo.

Los modelos mentales de una conducta organizacional, también están profundamente arraigados. La adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos gerenciales modifican sus modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores. Es por esto que, la planeación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje institucional.

"El trecho entre el dicho y el hecho" no surge de intensiones débiles, de flaqueza de voluntad o aun de una comprensión asistémica, sino de modelos mentales. Más específicamente, los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes.

No podemos llevar en la mente ni una organización, ni una familia ni una comunidad. En la mente llevamos imágenes, supuestos e historias. Nuestros modelos mentales no sólo determinan nuestro modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con las teorías que abrazan lo que dicen, sí se comportan en congruencia con sus teorías en uso o sea, sus modelos mentales.

Los modelos mentales pueden ser simplemente generalizaciones, como por ejemplo: "las personas son indignas de confianza" o teorías complejas como mis supuestos a cerca de por qué los miembros de mi familia se comportan de tal manera. Pero lo más importante es que los modelos mentales son activos, pues modelan nuestros actos. Dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y pueden describirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos, a esto se le llama observar selectivamente.

El problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos. Por definición, todos los modelos son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos mentales son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de conciencia. Llevando este concepto a la industria, podemos notar que industrias enteras pueden desarrollar discrepancias crónicas entre los modelos mentales y la realidad. En algunos sentidos las industrias cerradas son

especialmente vulnerables, porque las compañías que las integran basan sus pausas en la observación mutua.

La incapacidad para apreciar los modelos mentales conspira contra los esfuerzos para alentar el pensamiento sistémico. La inercia de los modelos mentales profundamente arraigados puede sofocar aún los mejores conceptos sistémicos. Esta ha sido una amarga lección para muchos autores de nuevas herramientas de administración, no sólo para los apologistas del pensamiento sistémico.

Pero si los modelos mentales pueden impedir el aprendizaje -estancando a compañías e industrias en prácticas anticuadas-, ¿por qué no pueden también acelerar el aprendizaje? Varias organizaciones en general independientes han prestado mucha atención a esta pregunta en los recientes años.

La jerarquía en las organizaciones

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.

Dos valores básicos son imprescindibles para desarrollar un enfoque de modelos mentales, la apertura y el mérito. La apertura se considera un antídoto contra la enfermedad farsesca que domina la conducta de la gente en las reuniones. Nadie describe un problema a las 10 de la mañana en una reunión de negocios de la misma manera que lo describiría a las 7 de la noche, en casa o bebiendo con los amigos. El mérito consiste en tomar decisiones solamente basadas en los mejores intereses de la organización.

Es de notar el número de veces que nos atascamos en "rutinas defensivas" que aislan nuestros modelos mentales de todo examen, y en consecuencia desarrollamos una "incompetencia calificada" y por lo tanto no se logra aprehender como producir los resultados que realmente se desean.

En las organizaciones tradicionales, mérito significa hacer lo que el jefe desea, apertura significa decir al jefe lo que quiere oír, descentralización significa hacer el trabajo suyo que el jefe no quiere hacer.

Cuando se comprenden los modelos mentales se llega a entender que en la vida sólo se tienen supuestos nunca verdades que siempre vemos el mundo a través de modelos mentales y que los modelos mentales son siempre incompletos.

La disciplina de los modelos mentales

El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de actitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica éstas actitudes. Sin las aptitudes interpersonales el aprendizaje es adaptativo y no generativo. El aprendizaje generativo requiere gerentes con aptitudes para reflexionar e indagar, no sólo consultores y planificadores.

Es menos importante producir planes perfectos que usar la planificación para acelerar el aprendizaje. El éxito de largo plazo depende del "proceso por el cual los equipos directivos modifican modelos mentales comunes concernientes a la compañía, los mercados y los competidores, por ello pensamos en la planificación empresarial como aprendizaje institucional". La cuestión crítica en planificación es cómo acelerar el aprendizaje institucional.

A continuación se citarán 10 puntos fundamentales para el desarrollo de la disciplina de los modelos mentales:

1. La eficacia de un líder se relaciona con la continua mejora de sus modelos mentales.
2. No impongas a los demás un modelo mental predilecto. Los modelos mentales 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 modelos mentales capacitan para adaptarse a ámbitos o circunstancias cambiantes.
5. Los directores rara vez necesitan tomar decisiones directas. Su papel consiste en ayudar al manager a verificar o afinar su modelo mental.
6. Los modelos mentales 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 modelos mentales de otros.

Reflexión e Indagación

Las aptitudes de aprendizaje se dividen en dos clases amplias: aptitudes para la reflexión y aptitudes de indagación. Las primeras se relacionan con desacelerar nuestros procesos de pensamiento para cobrar mayor conciencia de cómo formamos nuestros modelos mentales y cómo éstos influyen sobre nuestros actos. Las segundas conciernen a nuestro modo de operar en

interacciones directas con los demás sobre todo cuando abordamos temas complejos y conflictivos.

Los que hacen un culto del aprendizaje practican lo que se denomina "reflexión en la acción", la capacidad para reflejar nuestro pensamiento mientras actuamos. La reflexión de la acción distingue a los profesionales destacados. Las aptitudes para la reflexión comienzan al reconocer los "brincos de abstracción".

Brincos de abstracción. Nuestra mente se mueve literalmente a la velocidad del rayo. Irónicamente, esto a menudo vuelve más lento nuestro aprendizaje, porque brincamos tan de prisa a las generalizaciones que no pensamos en verificarlas. La mente consciente esta mal equipada para afrontar gran cantidad de detalles concretos. Nuestra mente racional tiene extraordinaria capacidad para abstraer a partir de detalles concretos, sustituyendo muchos detalles por conceptos simples y luego razonando según estos conceptos. Pero nuestra habilidad para el razonamiento conceptual abstracto también limita nuestro aprendizaje, cuando no somos conscientes que van de lo particular a lo general. Los brincos de abstracción ocurren cuando pasamos de observaciones directas o datos concretos a generalizaciones no verificadas, estos brincos obstaculizan el aprendizaje porque se vuelven axiomáticos. La mera suposición se transforma en hecho. Más aún, las generalizaciones no verificadas se transforman en fundamento para nuevas generalizaciones.

Estas generalizaciones aunque se basan en hechos, no dejan de hacer inferencias. Al no distinguir entre la observación directa y las generalizaciones inferidas de la observación, no verificamos las observaciones.

Así como ocurre en la vida diaria, los brincos de abstracción también son comunes en los temas de negocios. Pongamos como ejemplo el caso de una empresa que muchos de sus directivos estaban convencidos de que "los clientes compran productos basándose en el precio; la calidad del servicio no es un factor". Era lógico que pensarán así; los clientes continuamente buscaban mayores descuentos, y los competidores continuamente arrebataban clientes mediante sus promociones. Cuando un especialista en mercadotecnia recién ingresado en la compañía exhortó a sus superiores a invertir en la mejora al servicio, la respuesta se rechazó con amabilidad pero con firmeza. Los directivos jamás verificaron esa idea, porque su brinco de abstracción se había transformado en un "hecho": "los clientes no se interesan en el servicio, los clientes compran basándose en el precio". Se quedaron sentados mientras su principal competidor aumentaba gradualmente su participación en el mercado brindando una calidad de servicio que los clientes jamás habían experimentado, y por lo tanto jamás habían pedido.

¿Cómo se localizan los brincos de abstracción? Primero, preguntándonos que creemos sobre el modo en que funciona el mundo: la naturaleza de los negocios, la gente en general, los individuos específicos. Preguntándonos: "¿Cuáles son los datos sobre los cuales se basa esta generalización?" Luego preguntándonos: "¿Estoy dispuesto a considerar que esta generalización puede ser inexacta o generalizada?" Es importante hacerse esta segunda pregunta a conciencia, porque si la respuesta es negativa no tiene caso continuar.

Mientras no seamos conscientes de nuestros brincos de abstracción, no seremos conscientes de la necesidad de indagación. Por eso es importante practicar la reflexión como una disciplina. Una segunda técnica de la ciencia de la acción, la "columna izquierda" resulta útil para iniciar y profundizar la disciplina.

Columna izquierda. Esta es una técnica poderosa para ver como operan nuestros modelos mentales en situaciones particulares. Revela como manipulamos las situaciones para no afrontar nuestros verdaderos sentimientos y pensamientos con lo cual obstaculizamos la corrección de una situación contraproducente.

La práctica de la "columna izquierda" comienza con la selección de una situación específica donde se interactúa o donde un individuo interactúa con una o varias personas que no funciona: no produce aprendizaje ni avanza. La conversación se reproduce por escrito, con forma de guión. El guión se escribe en el lado derecho de la página. En el lado izquierdo se escribe lo que el individuo pensó pero calló en cada etapa de la conversación.

Por ejemplo, imaginemos una conversación con un colega, Pedro, 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 no fue nada exitosa, el diálogo con Pedro muy probablemente sería algo parecido a lo siguiente:

YO: ¿Cómo anduvo la presentación?

PEDRO: 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 planteamientos eran importantes.

PEDRO: No estoy seguro, esperemos a ver que ocurre.

YO: Quizá tengas razón, pero quizá necesitemos algo más que esperar.

La misma conversación transcrita con la técnica de la columna izquierda se vería así:

QUE PIENSO	QUE SE DICE
<p>Todos dicen que la presentación fue un desastre. ¿Acaso no sabe cuán mal le fue?</p>	<p>YO: ¿Cómo anduvo la presentación?</p>
<p>¿O no está dispuesto a enfrentarlo?</p>	<p>PEDRO: Bien, no sé. Es demasiado pronto para decirlo. Además aquí estamos ingresando en territorio nuevo.</p>
<p>Tiene miedo de ver la verdad. Si se tuviera más confianza, quizá pudiera aprender de una situación como ésta.</p>	<p>YO: Bueno, ¿qué crees que debamos hacer? Yo creo que tus planteamientos eran importantes.</p>
<p>No puedo creer que no advierta cuán desastrosa fue la presentación para nuestros planes.</p>	<p>PEDRO: No estoy seguro. esperemos a ver que ocurre.</p>
<p>Tengo que hallar algún modo de despabilar a este amigo.</p>	<p>YO: Quizá tengas razón, pero quizá necesitemos algo más que esperar.</p>

El ejercicio de la columna izquierda siempre revela supuestos ocultos y muestra cómo influyen sobre la conducta. En este ejemplo, hay dos supuestos decisivos sobre Pedro: él no se tiene confianza y carece de iniciativa. Quizá no sean ciertos, pero ambos son evidentes en mi diálogo interno y ambos influyen en mi modo de manejar la situación.

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, Pedro y yo hablamos con recatos. En vez de decir 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 creo que hay un problema? ¿Por qué no le digo que debemos analizar medidas para poner nuevamente en marcha nuestro proyecto?. Sea cual fuere la razón, el resultado es un diálogo insatisfactorio y opto por buscar un modo de manipular a Pedro para que reaccione con mayor energía.

La técnica de la columna izquierda puede ser útil, una vez que veo con mayor claridad mis supuestos y ocultamientos, puedo hacer varias cosas para encauzar la conversación más productivamente.

Para lograr que de un diálogo como el descrito anteriormente se produzca aprendizaje es necesario que se lleve a cabo un proceso que describo a continuación que se llama "equilibrio entre la indagación y la persuasión".

Equilibrio entre la indagación y la persuasión. En muchas compañías ser un gerente eficaz significa resolver problemas. Los individuos logran el éxito por sus aptitudes para debatir e influir sobre los demás. En cambio, las aptitudes para preguntar no merecen reconocimiento ni recompensa. Pero, a medida que los gerentes ascienden se topan con problemas más complejos y variados de los que abarca su experiencia personal. De pronto necesitan recurrir a la perspectiva de otros. Necesitan aprender. Aquí la capacidad para la persuasión se vuelve contraproducente; nos puede impedir el mutuo aprendizaje. Se necesita unir la persuasión con la indagación para promover el aprendizaje cooperativo.

Aunque dos expertos en persuasión se reúnan para una deliberación franca y abierta, habitualmente hay poco aprendizaje. Mientras cada parte expone razonable y serenamente su punto de vista, cada vez con mayor energía las posiciones cobran rigidez. La persuasión sin indagación genera más persuasión.

Sin embargo, la indagación pura también tiene sus limitantes, pues ocultamos nuestro punto de vista a través de una muralla de incesantes preguntas. El aprendizaje más productivo habitualmente se produce cuando se combina la indagación con la persuasión.

Al operar en persuasión pura, la meta es ganar la discusión. Cuando se combinan indagaciones y persuasión, la meta ya no es ganar la discusión sino hallar la mejor argumentación. Cuando operamos en persuasión pura, usamos los datos selectivamente, presentando sólo aquellos que confirman nuestra posición. Cuando explicamos nuestro razonamiento, explicamos sólo aquello que nos favorece, evitando zonas donde hallamos puntos débiles. En cambio cuando se combina la persuasión y la indagación, estamos dispuestos a confirmar datos y a refutarlos, porque estamos genuinamente interesados en hallar los defectos de nuestra perspectiva.

Cuando dos personas operan en persuasión pura, los resultados están predeterminados. O bien gana la persona A, o bien gana la persona B, o ambas se quedan con sus puntos de vista.

En otras palabras, la práctica de la indagación y la persuasión significa la voluntad de exponer las limitaciones de nuestro razonamiento y admitir nuestros errores.

Teoría expuesta y teoría en uso. El aprendizaje eventualmente deriva en cambios en la acción, por eso es vital reconocer la brecha entre las teorías que guían (las que declamos) y nuestras teorías en uso (las teorías que justifican nuestros actos). Mientras no reconozca la brecha entre mi teoría expuesta y mi conducta real, no puede haber aprendizaje.

La primera pregunta que debemos plantear al afrontar una brecha entre la teoría expuesta y una teoría en uso es: "¿De veras valoro la teoría expuesta?" "¿De veras forma parte de mi visión?".

Dado que "el ojo no puede verse a sí mismo", es posible que se requiera otra persona para ver más fácilmente las teorías en uso.

Los modelos mentales y el pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico sin la disciplina de los modelos mentales pierde gran parte de su potencia. Las dos disciplinas van de la mano porque una intenta exponer supuestos ocultos y la otra intenta reestructurar supuestos para revelar la causa de problemas cruciales. Los modelos mentales arraigados frenan los cambios que podrían derivar del pensamiento sistémico.

VISION COMPARTIDA

La construcción de una visión compartida depende de la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes.

La práctica de una visión compartida genera aptitudes para configurar visiones del futuro que proporcionan un compromiso genuino y no mero acatamiento.

Una visión compartida no es una idea. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: "¿Que deseamos crear?" Las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares. Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común.

La visión compartida es vital para la organización Inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. El aprendizaje generativo - "expandir la capacidad de crear"-, acontece sólo cuando la gente se afana en lograr algo que le concierne profundamente.

En la actualidad, "visión" es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento revela que la mayoría de las visiones son de una persona (o un grupo) y se imponen sobre la organización. Esas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente.

Muchas visiones son extrínsecas, es decir, se concentran en lograr algo relacionado con un factor externo, como un competidor. Por ejemplo, la visión de Pepsi está explícitamente dirigida a derrotar a Coca-cola. El problema de una visión de este tipo, es que una vez alcanzada la visión, puede transformarse en postura defensiva y esta situación rara vez despierta la creatividad y el estímulo para construir algo nuevo. Un maestro de artes marciales se concentra menos en derrotar a los demás que en su pauta interior de excelencia. Esto no quiere decir que las visiones deban ser intrínsecas o extrínsecas. Ambas pueden coexistir. Pero el peso de una visión que se basa únicamente en la derrota de un adversario puede debilitar la organización a largo plazo.

Una visión compartida, especialmente una visión intrínseca, eleva las aspiraciones de la gente. El trabajo se transforma en parte de un propósito

mayor encarnado en los productos o servicios de las organizaciones. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.

Una visión compartida también brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones. El aprendizaje puede ser dificultoso, incluso doloroso. Con una visión compartida, tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización. Todos estos problemas parecen triviales comparados con la magnitud de lo que intentamos crear.

Los Japoneses creen que construir una gran organización es como plantar un árbol; se tarda de veinticinco a cincuenta años. Los padres tratan de inculcar a un niño valores y actitudes que le servirán a un adulto veinte años después. En todos estos casos, la gente tiene una visión que sólo se puede realizar en el largo plazo.

Aunque es verdad que no existen fórmulas para hallar tu visión, hay principios y pautas para construir una visión compartida. A continuación cito algunas puntos que es conveniente atender cuando se persigue este fin.

Alentando la visión personal

Las visiones compartidas surgen de visiones personales. Así es como obtienen su energía y alientan el compromiso. Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, a lo sumo suscribirá la visión de otro. El resultado es el acatamiento, nunca el compromiso.

El dominio personal es el cimiento de las visiones compartidas. Esto significa no sólo visión personal, sino compromiso con la verdad y tensión creativa, los hitos del dominio 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.

El primer paso en el dominio de la disciplina de construir una visión compartida consiste en abandonar la noción tradicional de que la visión siempre se anuncia "desde arriba" o se origina en los procesos de planificación institucional de una organización. La construcción de una visión compartida se debe abordar como un elemento central del trabajo cotidiano de los líderes. Es constante e incesante. Forma parte de una actividad más amplia: el diseño y cultivo de

"Ideas rectoras" de la empresa, no sólo la visión por sí misma, sino también su propósito y sus valores centrales. Las ideas rectoras son mucho más importantes y duraderas que los gráficos jerárquicos y las estructuras empresariales que a menudo preocupan a los ejecutivos.

A veces los gerentes están esperando que las visiones compartidas surjan del proceso de planificación estratégica. Pero la planificación estratégica rara vez logra cultivar una visión genuina. Esto no significa que las visiones no puedan emanar desde arriba. A menudo así ocurre. Pero a veces emanan visiones personales de individuos que no gozan de autoridad.

Los líderes que desean construir una visión compartida deben estar dispuestos a compartir continuamente su visión personal. También deben estar dispuestos a preguntar: "¿Me seguirán?". Ya que ésta no será una visión compartida a menos que se conecte con todas las visiones personales de las gentes de la organización.

Ser un líder visionario consiste en resolver problemas cotidianos con una visión en mente. Las visiones compartidas tardan en emerger. Crecen como subproducto de interacciones de visiones individuales. La experiencia sugiere que las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación permanente donde los individuos no sólo se sienten libres de expresar sus sueños, sino que aprenden a escuchar los sueños ajenos.

Alistamiento, compromiso y acatamiento

En la mayoría de las organizaciones contemporáneas, hay relativamente pocas personas "alistadas", y aún menos "comprometidas". La gran mayoría se encuentra en un estado de "acatamiento". Los que acatan siguen el impulso de la visión. Hacen lo que se espera de ellos. Respaldan la visión hasta cierto punto. Pero no están alistados ni comprometidos. A continuación se cita la definición de las diferentes actitudes posibles ante una visión:

- **Compromiso:** Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las leyes y 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 me pueden obligar".
- **Apatía:** No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. "¿Ya es hora de irse?".

Las gentes alistadas o comprometidas quieren de veras la visión. Las gentes que acatan sólo aceptan la visión. Quizá la quieren para conseguir otra cosa. Pero no quieren la visión por y en sí misma. No es su visión propia. La lección más dura para muchos directivos es que, en última instancia, *no se puede hacer nada para lograr que otra persona se aliste o se comprometa*. El alistamiento y el compromiso requieren de libertad de elección. Los esfuerzos para imponerlos lograrán a lo sumo cierto acatamiento.

Visión, misión y valores

La construcción de una visión compartida es sólo una parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las ideas rectoras de la empresa, su visión, misión o propósito y sus valores centrales. Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario no sólo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará el cinismo.

Estas ideas rectoras responden a tres preguntas críticas: ¿Qué?, ¿Por qué? y ¿Cómo?.

- La visión es el "qué", la imagen del futuro que procuramos crear.
- La misión (o propósito) es el "porqué", la respuesta de la organización a la pregunta ¿Por qué existimos? Las grandes organizaciones tienen un sentido amplio de propósito que trasciende la satisfacción de las necesidades de los accionistas y clientes. Procuran ayudar al mundo de una manera singular, añadir una singular fuente de valores.
- Los valores centrales responden a la pregunta "¿Cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de nuestra misión?" Los valores de una compañía pueden incluir integridad, apertura, honestidad, igualdad de oportunidades. Describen cómo la compañía desea que sea la vida cotidiana, mientras se persigue la visión.

Los valores centrales son muy importantes para ayudar a la gente a tomar las decisiones cotidianas. El propósito es muy abstracto. Visión significa largo plazo. La gente necesita estrellas orientadoras para navegar y tomar decisiones día a día. Pero los valores centrales sólo ayudan si se pueden traducir en conductas concretas.

La visión compartida y el pensamiento sistémico

Las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso. A medida que la gente habla las visiones cobran mayor nitidez y a medida que cobran nitidez, crece el entusiasmo. Si el proceso reforzador operase sin frenos, conduciría a un crecimiento continuo de claridad y compromiso entre cada vez más personas. Pero muchos factores limitativos pueden detener este círculo virtuoso.

En las estructuras límite de crecimiento, el punto de apalancamiento habitualmente radica en comprender el factor limitativo. La diversidad de visiones crece hasta superar la capacidad de la organización para armonizar la diversidad.

Las aptitudes más importantes para sortear ese límite se relacionan con la reflexión e indagación. El proceso visionario es un tipo especial de proceso de Indagación. Es una indagación del futuro acerca del futuro que deseamos crear.

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 las visiones ajenas abren la posibilidad de que la visión evolucione y se vuelva más amplia que nuestra visión individual. Las visiones también se pueden morir porque la gente se desalienta ante la aparente dificultad de concretar la visión. En esta estructura, el factor limitativo es la capacidad de la gente de la organización para sostener la visión creativa, el principio central del dominio personal. Por eso decimos que el dominio personal es el cimiento de una visión compartida.

Cuando la gente deja de preguntar "¿Qué queremos crear?" y comienza a predicar la "visión oficial" en una campaña proselitista, la calidad de la conversación, y la calidad de las relaciones alimentadas por esa conversación, se erosionan.

APRENDIZAJE EN EQUIPO

La inteligencia de un equipo supera la inteligencia de sus integrantes. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, que es la capacidad de los miembros del equipo e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa están a menudo enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se les detecta, atentan contra el aprendizaje. En cambio si se les detecta y se les hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

Finalmente debemos tener en claro que si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

La característica de un equipo relativamente no alineado es el desperdicio de energía. Los individuos pueden poner muchísimo empeño, pero sus esfuerzos no se traducen eficazmente en una labor de equipo. El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo.

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. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero la visión compartida y el talento no son suficientes. El mundo está lleno de equipos de individuos talentosos que comparten una visión por un tiempo, pero no logran aprender.

El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizacional. Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización. Los nuevos conceptos se llevan a la práctica. Las nuevas aptitudes se pueden comunicar a otros individuos y otros equipos (aunque no hay garantía de que se propaguen). Los logros del equipo pueden fijar el tono y establecer una pauta para aprender conjuntamente para la organización.

Dentro de las organizaciones, el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas. Primero, está la necesidad de pensar agudamente sobre los problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.

Segundo, está la necesidad de una acción innovadora y coordinada. Los equipos destacados de las organizaciones desarrollan un "ímpetu operativo" donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de maneras que complementan los actos de los demás.

Tercero, está el papel de los miembros del equipo en otros equipos. Aunque el aprendizaje en equipo supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva.

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. 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 diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar. El diálogo o la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir y moverse conscientemente entre ambos.

El pensamiento sistémico, más que otros marcos analíticos, requiere equipos maduros capaces de indagar temas complejos y conflictivos. La disciplina del aprendizaje en equipo, como cualquier otra disciplina, requiere práctica. Imaginemos una compañía teatral o una orquesta sinfónica sin ensayos o un equipo deportivo sin práctica. El proceso por el cual aprenden los equipos consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño.

A pesar de su importancia, el aprendizaje en equipo goza de escasa comprensión, y seguirá siendo un misterio mientras no podamos describir mejor el fenómeno, y mientras no tengamos métodos confiables para construir equipos que puedan aprender juntos, sólo surgirán por azar. Dominar el aprendizaje en equipo es un paso crítico en la construcción de organizaciones inteligentes.

Diálogo y discusión

Colectivamente, podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual. El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos.

Hay dos tipos primarios de discurso, el diálogo y la discusión. Ambos son importantes para un equipo con capacidad de aprendizaje generativo continuo, pero su poder reside en su sinergia, que tendrá menos probabilidad de aflorar a menos que se aprecien las distinciones entre ambos.

La palabra "diálogo" viene del griego diálogos. Dia significa "a través". Logos significa "palabra" o, más ampliamente, "sentido". En el diálogo, un grupo tiene acceso a una mayor "reserva del significado común", a la cual no se puede

tener acceso individual. "El todo organiza las partes" en vez de tratar de amalgamar las partes en un todo.

El propósito de un diálogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo. En un diálogo no intentamos ganar. Todos ganamos si lo hacemos correctamente. En el diálogo, los individuos obtienen una comprensión que no se podría obtener individualmente. Una nueva clase de mente empieza a cobrar existencia, la cual se basa en el desarrollo de un significado común. La gente ya no esta primordialmente en oposición, y tampoco se puede decir que esté interactuando, sino que participa de esta reserva de significado común, que es capaz de un desarrollo y cambio constante.

El propósito del diálogo consiste en revelar la incoherencia de nuestro pensamiento. Hay varios tipos de incoherencia. El pensamiento niega que es participativo, por ejemplo, el prejuicio. En cuanto una persona acepta un estereotipo acerca de un grupo particular, ese pensamiento se transforma en un agente activo que participa en la manera en que la persona interactúa con otra persona que pertenece a esa clase estereotipada.

Otro es, que el pensamiento se presenta y finge que no representa. Somos como actores que olvidamos que estamos representando un papel. Quedamos apreciados en el teatro de nuestros pensamientos.

El diálogo es un modo de ayudar a la gente a ver la naturaleza representativa y participativa del pensamiento, a volverse más sensible a la incoherencia de nuestro pensamiento y lograr que sea más seguro admitirla. En el diálogo las personas aprenden a observar sus propios pensamientos.

La mayor parte del pensamiento tiene origen colectivo. Cada individuo hace algo con él, pero el origen es fundamentalmente colectivo. El lenguaje, por ejemplo, es totalmente colectivo y sin lenguaje, el pensamiento tal como lo conocemos no existiría. La mayoría de los supuestos que profesamos fueron adquiridos en la reserva de supuestos culturalmente aceptables. Pocos de nosotros aprendemos a pensar por nosotros mismos. Como alguien alguna vez dijo: "quien piense por sí mismo, sin duda será mal interpretado".

La gente también empieza a observar la diferencia entre el pensar como un proceso continuo y los pensamientos, los resultados de este proceso. Esto es muy importante para comenzar a corregir la incoherencia de nuestros pensamientos. A través del diálogo las personas pueden ayudarse mutuamente a captar la incoherencia de los mutuos pensamientos, y de esta manera el pensamiento colectivo cobra cada vez mayor coherencia.

Hay tres condiciones básicas que son necesarias para el diálogo:

1. Todos los participantes deben suspender sus supuestos.
2. Todos los participantes deben verse como colegas.
3. Debe haber un moderador que mantenga el contexto del diálogo.

Suspensión de los supuestos. Suspender los supuestos significa ponerlos accesibles para el cuestionamiento y la observación. Esto no significa desecharlos, reprimirlos o callarlos. Significa tener conciencia de ellos y someterlos a examen. Sin embargo esto no se puede hacer si defendemos nuestras opiniones, tampoco se puede hacer si no somos conscientes de que nuestras perspectivas se basan en supuestos y no en hechos incontrovertibles. Cuando un individuo decide que "así son las cosas", el flujo del diálogo se bloquea.

Verse como colegas. El diálogo acontece solo cuando las personas se ven como colegas en una búsqueda común de mayor percepción y claridad. Considerarse colega es importante porque esto hace al pensamiento participativo. No hablamos de la misma manera con amigos que con personas que no son amigos. Lo decisivo es la voluntad de considerarse mutuamente como colegas.

La jerarquía está en las antípodas del diálogo, y es difícil escapar a la jerarquía en las organizaciones. La pregunta es ¿pueden los dueños de la autoridad hablar de igual a igual con sus subordinados? Lo primero es que todos los involucrados deben desear de veras los beneficios del diálogo en vez de aferrarse a los privilegios de rango. Si una persona está habituada a imponer su opinión porque tiene el puesto más alto, debe renunciar a este privilegio en el diálogo. Si una persona está habituada a callar sus opiniones porque tiene el puesto más bajo, debe renunciar a la seguridad del silencio. El miedo y la acusación deben desaparecer. El diálogo requiere la voluntad de jugar con ideas nuevas, de examinarlas y verificarlas.

El moderador. En ausencia de un moderador experto, nuestros hábitos de pensamiento continuamente nos empujan hacia la discusión y nos alejan del diálogo. Esto ocurre especialmente en las primeras etapas del desarrollo del diálogo como disciplina de equipo. Tomamos lo que se presenta en nuestros pensamientos como literal, no como representación. Creemos en nuestras propias opiniones y deseamos que prevalezcan. Nos inquieta suspender nuestros supuestos en público.

Equilibrio entre diálogo y discusión

En el aprendizaje en equipo la discusión es la contrapartida necesaria del diálogo. En una discusión se presentan y defienden distintos puntos de vista y,

como explique antes esto puede brindar un útil análisis de toda la situación. En el diálogo se presentan varios puntos de vista con el propósito de descubrir un punto de vista nuevo, en una discusión se toman decisiones. En un diálogo se exploran asuntos complejos. Las discusiones productivas convergen en una conclusión, los diálogos en cambio, son divergentes; no procuran el acuerdo, sino una aprehensión más matizada de asuntos complejos.

Reflexión, indagación y diálogo

Existen dos tipos de consenso: un "nivelador", que busca el común denominador de perspectivas múltiples individuales, y un "aperturista", que busca una imagen más amplia que la perspectiva de un individuo. El primer tipo de consenso se basa en la satisfacción de nuestras perspectivas individuales, éste es el terreno común en el cual todos estamos de acuerdo. El segundo tipo se basa en la idea de que cada cual tiene una perspectiva, un modo de mirar la realidad. El punto de vista de cada persona constituye una perspectiva única acerca de una realidad más amplia. Si yo puedo mirar a través de tu perspectiva y tú a través de la mía, veremos algo que no habremos visto a solas.

Rutinas defensivas

Uno de los indicadores más confiables de un equipo que aprende continuamente es el visible conflicto de ideas. En los grandes equipos el conflicto se vuelve productivo. En cambio, en los equipos mediocres, un par de condiciones rodean habitualmente el conflicto. O bien hay una apariencia de falta de conflicto, o bien hay una rígida polarización. En los equipos de superficie tranquila, los miembros creen que deben callar sus opiniones conflictivas para mantener el equipo. En el equipo polarizado los gerentes hablan sin rodeos, pero las opiniones conflictivas están profundamente arraigadas. Todos saben lo que piensan los demás, pero hay poco movimiento.

La diferencia entre los grandes equipos y los equipos mediocres, radica en el modo de afrontar el conflicto y la actitud defensiva y la actitud defensiva que invariablemente rodea al conflicto. Estamos programados para crear rutinas defensivas y cubrírlas con más rutinas defensivas. Esta programación se efectúa en las primeras etapas de la vida.

Las rutinas defensivas forman un caparazón protector alrededor de nuestros supuestos más hondos, defendiéndonos contra el dolor, pero impidiéndonos aprender sobre las causas de ese dolor. El razonamiento defensivo nos protege de aprender acerca de la validez de nuestros razonamientos. Para la mayoría de nosotros, exponer nuestros razonamientos es amenazador, porque tenemos miedo de que otros descubran errores.

Los equipos son microcosmos de las organizaciones, así es que no es sorprendente que los patrones defensivos de la organización echen raíces en el equipo. Las rutinas defensivas bloquean la energía que podría contribuir a una visión común. Actúan como murallas que obstaculizan el aprendizaje colectivo.

Si es difícil expresar rutinas defensivas, ¿dónde está el punto de apalancamiento para reducir las? En las estructuras de desplazamiento de la carga hay dos puntos posibles:

1. Debilitar la solución sintomática.
2. Fortalecer la solución fundamental.

Un modo de debilitar la solución sintomática consiste en disminuir la amenaza emocional que provoca la respuesta defensiva. Para conservar su poder, las rutinas defensivas deben permanecer inexpresadas. Los equipos se atascan en sus rutinas defensivas solo cuando fingen que no tienen rutinas defensivas, que todo anda bien y que pueden decirlo todo. Si percibimos una rutina defensiva, es casi seguro que formamos parte de ella. Los gerentes diestros aprenden a enfrentar las actitudes defensivas sin provocar más actitudes defensivas, esto lo hacen desnudando sus propias emociones para indagar las causas de su propia actitud defensiva.

Las aptitudes para desactivar las rutinas defensivas son esencialmente las mismas que se requieren para fortalecer la solución fundamental de la estructura de desplazamiento de la carga: reflexión e indagación mutua. Si indagamos las causas de los problemas -revelando nuestros propios supuestos y razonamientos, exponiéndolos a la influencia ajena, alentando a otros a hacer lo mismo-, las rutinas defensivas se debilitan.

Las rutinas defensivas pueden ser muy perniciosas para un equipo, pero los equipos tienen aptitudes para trascenderlas si están realmente comprometidos con el aprendizaje. Lo que se requiere es una visión de lo que realmente deseamos, tanto en cuanto a los resultados como en cuanto a nuestro modo de trabajar en conjunto, y un inflexible compromiso con la verdad de nuestra realidad actual. En este sentido, el aprendizaje en equipo y la construcción de una visión compartida son disciplinas gemelas. Se unen naturalmente para crear la tensión creativa de un equipo. Un equipo comprometido con la verdad tiene poderes únicos para revelar y admitir esas rutinas. Entonces puede transformarlas en fuente de energía en vez de inercia.

Las rutinas defensivas pueden transformarse en un aliado sorprendente para construir un equipo inteligente, pues emiten la señal de que el aprendizaje está detenido. La mayoría de nosotros sabemos cuando actuamos a la defensiva, aunque no podamos identificar plenamente el origen ni el patrón de esa actitud. Una de las aptitudes más importantes de un equipo inteligente sería la

capacidad de reconocer las ocasiones en que las personas no reflexionan sobre sus supuestos, no indagan el pensamiento de los demás, no exponen su pensamiento de un modo que inste a los demás a indagarlo. Las rutinas defensivas deprimen a los miembros de un equipo. Drenan las energías y minan el entusiasmo.

A través del diálogo, los miembros del equipo entran en contacto con una inteligencia más grande. Esta experiencia fortalece la visión del equipo, pero el equipo no logrará capacidad para el aprendizaje a menos que refuerce aptitudes para ver la realidad actual en vez de oscurecerla.

Los equipos inteligentes no se caracterizan por la ausencia de actitudes defensivas sino por el modo de encararlas. Un equipo comprometido con el aprendizaje no sólo debe decir la verdad a cerca de lo que ocurre afuera, en el ámbito de los negocios, sino dentro del equipo.

Un grupo de individuos talentosos no produce necesariamente un equipo inteligente, así como un grupo de atletas talentosos no produce necesariamente un gran equipo deportivo. Los equipos inteligentes aprenden a aprender en conjunto. Las aptitudes de equipo son más difíciles de desarrollar que las aptitudes individuales.

El aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico

En la actualidad, el único lenguaje universal de los negocios es la contabilidad, pero la contabilidad aborda la complejidad de detalles, no la complejidad dinámica. Presenta fotografías "instantáneas" de las condiciones financieras pero no describe cómo se crearon dichas condiciones. En la actualidad hay varias herramientas y marcos conceptuales que presentan alternativas ante la contabilidad tradicional como lenguaje empresarial. Ellas incluyen el análisis competitivo, la calidad total y los escenarios. Pero ninguna de estas herramientas enfatiza la complejidad dinámica.

Los arquetipos sistémicos ofrecen una base potencialmente poderosa para un lenguaje que permitirá a los equipos administrativos abordar productivamente la complejidad. Cuando los arquetipos sistémicos se usan en conversaciones sobre problemas administrativos complejos y potencialmente conflictivos, objetivan la conversación. Se empieza a hablar de la estructura, las fuerzas sistémicas en juego, ni de las personalidades ni de los estilos de liderazgo.

Sin un lenguaje compartido para abordar la complejidad, el aprendizaje en equipo es limitado. Si un miembro de un equipo ve un problema en una forma más sistémica que los demás todos desechan esa perspectiva a causa de la tendencia intrínseca de nuestro lenguaje cotidiano hacia las perspectivas lineales. Por el contrario, los beneficios de un equipo que domina el lenguaje de

CONCEPTUALIZACION DE UNA ORGANIZACION INTELIGENTE

los arquetipos sistémicos son enormes, y las dificultades de dominar ese lenguaje se reducen en un equipo. El lenguaje es colectivo. Aprender un nuevo idioma significa, aprehender a conversar en ese idioma. No hay modo más eficaz de aprenderlo que mediante el uso, y esto es exactamente lo que ocurre cuando un equipo comienza a aprender el idioma del pensamiento sistémico.

FACTORES CRITICOS DE EXITO

Capítulo III

PROTOTIPOS

Los prototipos son esenciales para descubrir y resolver los problemas que se interponen entre una idea y su plena implementación. La innovación significativa no se logra hablando de nuevas ideas: hay que construir y probar prototipos.

En la evolución de la organización inteligente, hoy estamos en la sonda que va de la invención a la innovación, estamos en medio de una era de prototipos. Esta era constituye, para cualquier innovación, una época de búsqueda de sinergia en el intento de amalgamar elementos diversos en una nueva totalidad.

Las siguientes preguntas representan el aprendizaje que necesitamos para construir organizaciones inteligentes. Son preguntas difíciles y aún no contamos con respuestas completas, por eso son tan relevantes.

- ¿Cómo superar el politiquero interno que predomina en las organizaciones tradicionales?
- ¿Cómo puede una organización distribuir la responsabilidad al mismo tiempo que conserva la coordinación y el control?
- ¿Cómo crean los gerentes el tiempo para aprender?
- ¿Cómo puede florecer el dominio personal y el aprendizaje tanto en el trabajo como en el hogar?
- ¿Cómo podemos aprender de la experiencia cuando no podemos experimentar las consecuencias de nuestras decisiones más importantes?
- ¿Cuál es la naturaleza del compromiso y las aptitudes requeridas para conducir organizaciones inteligentes?

APERTURA

El politiquero es una enfermedad que atenta contra la verdad y la honestidad, tan profunda que la mayoría de las organizaciones están infectadas con ésta. Pero la mayoría de nosotros la damos tan por sentada que ni siquiera reparamos en ella.

Un ámbito político es aquel donde el "quién" es más importante que el "qué". Si el jefe propone una idea se toma en serio. Si otra persona propone una idea se le ignora. Siempre hay ganadores y perdedores, gente que acumula poder y gente que pierde poder. El poder se concentra y esgrime arbitrariamente. Una persona puede determinar el destino de otra y no hay apelación posible.

Mientras haya organizaciones, habrá politiquero. Empero, muy pocas personas desean vivir en organizaciones corrompidas por los juegos de la política interna. Por eso el politiquero interno es el primer elemento cuestionado por las organizaciones inteligentes.

La construcción de una visión compartida es el primer paso para desafiar las maniobras de política interna. Sin una visión y valores comunes que sean genuinos, nada puede arrancar a la gente del egoísmo. Pero podemos comenzar a construir un clima dominado por el mérito y no por el politiquero, donde hacer lo correcto predomine sobre quien quiere hacerlo. Pero un clima no político también exige apertura, por una parte, la norma de hablar sin rodeos sobre cuestiones de importancia; por la otra, la aptitud para cuestionar continuamente el propio pensamiento. La primera se puede denominar apertura participativa, la segunda apertura reflexiva. Sin apertura es imposible desbaratar el politiquero de la mayoría de las organizaciones. La visión y la apertura constituyen los antídotos contra las maniobras políticas internas.

Como se mencionó en el capítulo dos, una piedra angular de la disciplina del dominio personal es que las personas tienen un sentido innato de propósito y que la mayoría cuando reflexiona sobre lo que realmente desea, descubre que algunos aspectos de su visión conciernen a su familia, comunidad y organización, y en algunos casos al mundo.

Cuando la gente comienza a describir y escuchar visiones, el cimiento del politiquero comienza a derrumbarse, junto con la creencia de que sólo nos mueven intereses egoístas. Como parte de una visión compartida, el proceso de comprometerse a vivir según ciertos valores básicos también erosiona la politiquería interna.

Por muy comprometidas que estén las personas con una visión compartida, aún profesan los hábitos del politiquero y aún están inmersas en un clima bastante

politizado. La organización no cambia de inmediato porque algunas personas comiencen a construir una visión compartida.

Hay dos aspectos de la apertura, el participativo y el reflexivo. A menos que ambos estén integrados, la actitud de "ser abiertos" no producirá verdadera apertura. La "apertura participativa", la libertad de expresar nuestra opinión, es el aspecto más aceptado de la apertura. Ello se debe a la filosofía de la "administración participativa". En algunas organizaciones es una norma que todos deben formular su propio punto de vista. Aparentemente todos contribuyen al aprendizaje colaborativo, y sin embargo hay poco aprendizaje.

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. La "apertura reflexiva" induce a la gente a examinarse. La apertura reflexiva comienza con la voluntad de cuestionar nuestro propio pensamiento, de reconocer que toda certidumbre es a lo sumo una hipótesis acerca del mundo. La apertura reflexiva vive en la actitud: "quizá yo este equivocado y la otra persona este en lo cierto". No se trata de analizar sólo nuestras ideas, sino de un examen mutuo de nuestro pensamiento.

La certidumbre es el mayor obstáculo para la apertura. Una vez que creemos tener "la respuesta", perdemos toda motivación para cuestionar nuestro pensamiento. Pero la disciplina de pensamiento sistémico muestra que no hay respuesta correcta cuando se aborda la complejidad. Por esta razón, la apertura y el pensamiento sistémico están estrechamente relacionados.

La mayoría de las personas crecen en un ámbito autoritario. En la infancia los padres tienen "las respuestas". En la escuela los maestros. Cuando entran en una organización suponen que el jefe las tiene. En el fondo están convencidos de que la gente de arriba sabe que esta pasando, o que debería saberlo si es competente. Esta mentalidad los debilita como individuos y debilita a la organización en conjunto. En cierto modo se absuelve de toda responsabilidad en el aprendizaje que debe realizar la organización. También se predisponen para volverse escépticos cuando los acontecimientos revelan que la gente de arriba no tenían todas las respuestas. Inversamente cuando la gente de una organización comprende colectivamente que nadie tiene las respuestas, se produce un efecto liberador.

Existen fundamentalmente dos tipos de problemas: "problemas convergentes" y "problemas divergentes". Los problemas convergentes tienen una solución. Cuanta más inteligencia se aplica para estudiarlos, más convergen las soluciones. Los problemas divergentes no tienen una solución correcta. Cuanto más inteligencia se aplica para estudiarlos surgen más respuestas contradictorias. La dificultad no radica en los expertos sino en la naturaleza del problema. Si uno esta en la Cd. de México y quiere viajar en coche a Acapulco

en el período más corto de tiempo, hay una respuesta correcta a la pregunta: ¿cuál es la ruta más rápida a Acapulco? pero no hay una respuesta correcta para el problema divergente: ¿cuál es el modo efectivo para educar a los niños? diversos expertos en la materia dotados de integridad y perspicacia llegarán inevitablemente a conclusiones muy diferentes.

Debemos tener cuidado de no recetar un tratamiento clínico para un asunto espiritual. La apertura trasciende la calidad personal, es una relación que se tiene con los demás. Es un cambio de espíritu, así como un conjunto de prácticas y aptitudes.

Conviene pensar en la apertura como una característica de las relaciones, no de los individuos. En cierto nivel no tiene sentido decir: "Soy una persona abierta". La misma persona experimenta genuina apertura con unas personas y no con otras.

Si la apertura es una cualidad de las relaciones, la construcción de relaciones caracterizadas por la apertura puede ser uno de los actos más decisivos para construir organizaciones caracterizadas por ésta. Cuando grupos pequeños de personas (dos o tres) llegan al compromiso y la apertura, crean un microcosmos de la organización inteligente. Este microcosmos no solo les enseña las aptitudes que necesitan sino que se transforma el modelo para otros.

LOCALISMO

La gente aprende con mayor rapidez cuando asume genuina responsabilidad por sus actos. La impotencia, la creencia de que no podemos modificar las circunstancias en que vivimos, atenta contra el incentivo para aprender, al igual que la creencia que otra persona dicta nuestros actos desde otra parte. Por el contrario, si sabemos que nuestro destino esta en nuestras manos, el aprendizaje importa.

Por eso las organizaciones inteligentes serán, cada vez más, organizaciones "localistas". En la medida de lo posible los directivos locales afrontan los problemas y dilemas propios del crecimiento y sostén de una empresa. Localismo significa liberar el compromiso, dando a la gente libertad de 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 de cada individuo. El localismo es una pieza angular en el diseño de las organizaciones inteligentes.

Mientras las organizaciones tradicionales requieren sistemas de administración que controlan la conducta de la gente, las organizaciones inteligentes invierten en mejorar la calidad del pensamiento, la capacidad de reflexión y el aprendizaje en equipo, así como la aptitud para desarrollar visiones compartidas y un entendimiento compartido de problemas complejos. Estas aptitudes permitirán a las organizaciones inteligentes poseer mejor control local, pero también mejor coordinación de sus predecesoras jerárquicas.

El primer gran desafío planteado por el localismo es menos intelectual que emocional. En una organización jerárquica y tradicional, una organización manejada localmente, el mayor problema es el control. Mas allá del dinero y de la fama el principal impulso de la mayoría de los ejecutivos tradicionales es el poder, el deseo de ejercer el control. La mayoría desistiría de cualquier cosa menos del control.

La ilusión de ejercer el control puede cobrar aire de realidad. En las organizaciones jerárquicas, los líderes imparten órdenes y los demás las cumplen. Pero impartir órdenes no equivale a ejercer el control. El poder puede estar concentrado en la cima, pero disponer de poder para tomar decisiones unilaterales no es lo mismo que cumplir los objetivos.

Dada la persistente creencia de que se pueden controlar las decisiones desde arriba, muchas corporaciones 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 aconseja devolver el control a la administración central; este ciclo de centralismo/localismo es una estructura de

desplazamiento de la carga. Ante una crisis, la compañía desplaza la carga de las decisiones a la administración central. Las aptitudes locales se atrofian y nunca se desarrolla la infraestructura que ayudaría a la gente a experimentar, coordinar y aprender en el nivel local.

El hecho de que nadie ejerza el control no significa que no haya control. Todos los organismos saludables tienen procesos de control. Sin embargo, son procesos distribuidos, no concentrados en una cabeza autoritaria.

La combinación de misión, visión y valores crean la identidad común que puede conectar a miles de personas dentro de una organización grande. Una de las principales tareas de los líderes, tanto en el nivel central como en el local, es alentar esta identidad común.

Las decisiones locales pueden ser miopes y efímeras en ausencia del pensamiento sistémico. Esto ocurre porque muchos directivos locales no logran ver las interdependencias por las cuales sus actos afectan a otros que están fuera de la esfera local.

Hay un arquetipo sistémico llamado "La tragedia del terreno común" que tiene especial relevancia para el funcionamiento del localismo. Describe situaciones donde lo que es atinado para cada parte es desatinado para el todo. El arquetipo es útil porque aborda problemas donde decisiones locales aparentemente lógicas pueden resultar completamente ilógicas para el sistema más amplio.

La forma genérica de este arquetipo es : Los individuos A y B se concentran en sus propias necesidades, no en las necesidades de la totalidad. En el corto plazo, obtienen ganancias mediante la actitud egoísta. Este egoísmo conduce al éxito, el cual refuerza los actos que condujeron a dicho éxito. Pero la suma total de estos actos individuales y egoístas suman una actividad total con vida propia. En algún momento, la insostenible ganancia por actividad individual comienza a declinar, y el beneficio de cada individuo se revierte. Cuando vierten la magnitud del error común, es demasiado tarde para salvar la totalidad, y todos los individuos caen con ella. No basta con que un individuo vea el problema; el problema no se puede resolver a menos que todos tomen decisiones conjuntas por el bien de la totalidad.

El afán de división y autonomía crea más gerentes miopes, gerentes que se atienen más que nunca a consignas estrechas. La razón es simple, estos presidentes de división agresivos deben rendir cuentas de sus propias ganancias, son medidos por los resultados trimestrales y anuales y esperan permanecer en el puesto de dos a cuatro años. Eso produce un sistema impulsado por el corto plazo. Toman decisiones basadas casi únicamente en el precio porque sólo el precio afectará su subsistencia en el corto plazo.

CONCEPTUALIZACION DE UNA ORGANIZACION INTELIGENTE

Para reconocer las estructuras de Tragedia del Terreno Común en las organizaciones se deben tener en mente dos preguntas: 1) ¿cuáles son los terrenos comunes actuales y potenciales que se podrían agotar por causa de gerentes locales abiertamente agresivos?; 2) ¿qué acciones específicas agotarían o devastarían estos terrenos comunes?

Una vez que se identifica una Tragedia del Terreno Común, las organizaciones enfrentan un desafío claro: ¿quién administrará el terreno común? Hay dos opciones generales. La primera consiste en designar manager del terreno común a una persona o grupo capaz de afectar los actos locales que ponen en jaque el terreno común. Ser manager de un terreno común puede ser una tarea ingrata y contraproducente, a menos que existe una amplia comprensión de toda la organización: por qué ese recurso es un terreno común, y por qué su agotamiento perjudicará a todo el mundo.

El segundo enfoque consiste en establecer señales, tal vez asociadas con recompensas y costos, que alerten a los actores locales que hay un terreno común en peligro. Este segundo enfoque exige a los gerentes locales la práctica de la autocontención.

La responsabilidad para identificar terrenos comunes importantes y para determinar como administrarlos se debe otorgar a la administración central. Dicha responsabilidad se transforma en un elemento del nuevo papel de la administración central en una organización controlada localmente.

El primer descubrimiento importante en la construcción de las organizaciones inteligentes, es que los ejecutivos deben realizar otras tareas. La administración, la organización y el control cederán ante un dogma integrado por la visión, los valores y los modelos mentales.

La esencia del nuevo papel será: "el administrador, investigador y diseñador". Investigador de la organización como sistema y la comprensión de las fuerzas internas y externas que impulsan el cambio. Diseñador de los procesos de aprendizaje por los cuales los gerentes de toda organización llegan a entender esas fuerzas y tendencias. La investigación y desarrollo de los micromundos constituirá una tarea fundamental de la administración central en las organizaciones inteligentes del futuro. El diseño de los procesos de aprendizaje es una función única que no se puede delegar. No puede estar en manos de gerentes locales, que están absortos en sus tareas y tienen menos amplitud de miras ante interrogantes y fuerzas de largo plazo.

TRABAJO Y FAMILIA

Las organizaciones tradicionales innegablemente alientan el conflicto entre el trabajo y la familia. A veces esto se hace conscientemente, a través de la amenaza: "Si usted desea progresar aquí, debe estar dispuesto a hacer sacrificios". Con más frecuencia se hace inadvertidamente, creando un conjunto de exigencias y presiones que inevitablemente chocan con la familia y el tiempo personal del individuo. Estas exigencias incluyen viajes, cenas, desayunos de trabajo, retiros de fin de semana y las tradicionales y largas horas en la oficina. Las presiones nacen primordialmente con un estrecho foco en las metas y objetivos de la organización, con exclusión de las metas y objetivos personales. En otras palabras, si sólo importan las metas de la organización, no hay espacio para pesar el costo que representan estas metas en un individuo o su familia.

La organización inteligente no puede respaldar el dominio personal sin alentarlos en todos los aspectos de la vida. No puede impulsar una visión compartida sin invocar visiones personales, y las visiones personales son siempre multifacéticas, siempre incluyen deseos profundos acerca de nuestra vida personal, profesional, organizacional y familiar. El límite artificial entre el trabajo y la familia es anatema para el pensamiento sistémico. Hay una conexión natural entre la vida laboral y los demás aspectos de la vida. Vivimos una sola vida, pero durante largo tiempo nuestras organizaciones han operado como si este sencillo hecho pudiera ignorarse, como si tuviéramos dos vidas aparte.

La estructura del desequilibrio trabajo-familia.

Hay un arquetipo sistémico que subyace al desequilibrio trabajo-familia. Se llama "Éxito para quien tiene éxito" porque consiste en dos procesos reforzadores que tienden a alimentar niveles crecientes de éxito, aunque en actividades rivales. Este arquetipo subyace a una amplia gama de situaciones donde individuos, grupos u organizaciones compiten por un recurso limitado. El éxito permite mayor acceso al recurso, lo cual reduce luego el éxito de los demás. El recurso puede consistir en dólares limitados para invertir en las divisiones que compiten dentro de una corporación. Puede consistir en los elogios limitados de un profesor en una aula atestada. O puede consistir en el tiempo limitado de un manager atareado.

En el caso del trabajo, el proceso reforzador ocurre tal que, el crecimiento del tiempo y del compromiso laboral implica que más tiempo en el trabajo lleva a mayor éxito, lo cual lleva a oportunidades más interesantes y más deseo de pasar tiempo en el trabajo lo cual lleva a más tiempo en el trabajo. En el caso del tiempo en el hogar, más tiempo en el hogar genera mejores relaciones familiares como hijos sanos y diversión en la familia, lo cual induce el deseo de pasar más tiempo en el hogar. Los dos procesos reforzadores están conectados

porque si aumenta el tiempo en el trabajo hay menos tiempo disponible para el hogar y viceversa.

Este arquetipo es intrínsecamente inestable. Una vez que se desplaza hacia un lado u otro, el desplazamiento se acentúa, y por varias razones normalmente tiende a inclinarse cada vez más hacia el trabajo. Primero, está la cuestión de los ingresos. Si el tiempo laboral decae demasiado los ingresos bajan y crean presión para pasar más tiempo en el trabajo. Segundo, si el escaso tiempo en casa genera relaciones familiares insatisfactorias, los esfuerzos laborales se convierten en cómoda excusa para evitar la angustia de regresar a un hogar donde aguardan una cónyuge desdichada e hijos problemáticos. Tercero, para la mayoría de los profesionales de éxito, hay más presiones externas para el tiempo laboral que para el tiempo familiar, como jornadas de doce a quince horas, nuevas oportunidades que requieren más viajes, etc.

Irónicamente, los conflictos entre el trabajo y la familia pueden constituir una de las principales maneras de limitar la eficacia y la capacidad de aprendizaje de las organizaciones tradicionales. En la organización inteligente los límites entre lo personal y lo organizacional se difuminan intencionalmente. Estas organizaciones establecen un pacto con sus miembros. La esencia de este pacto es el compromiso de la organización de respaldar el pleno desarrollo de cada empleado, y el compromiso de esta persona con la organización.

Las organizaciones pueden tomar muchas medidas específicas para contribuir a un mayor equilibrio entre el trabajo y la familia. Tales como guarderías infantiles, prestar atención a los problemas familiares e incertidumbres en conversaciones pertinentes, especialmente cuando aluden a problemas de tiempo, respaldar el dominio personal como parte de la filosofía y estrategia de la organización.

Sin duda se pueden adoptar muchas medidas concretas pero lo más importante es tener en cuenta que es imposible construir una organización inteligente a partir de hogares destrozados y relaciones personales tensas.

El conflicto entre el trabajo y la familia no se relaciona sólo con el tiempo sino que también con los valores. Los valores y hábitos aprendidos mediante las cinco disciplinas de una organización inteligente sirven para cimentar la familia además de la empresa. El conflicto entre el trabajo y la familia se reduce abruptamente cuando la organización impulsa valores acordes con los sentimientos de la gente, valores que tengan igual significación en el trabajo y en el hogar. Sólo entonces será posible que los ejecutivos dejen de vivir ateniéndose a dos códigos de conducta y comiencen a ser una sola persona.

MICROMUNDOS

Los seres humanos aprendemos mejor mediante experiencias directas, actuamos, observamos las consecuencias de nuestra acción y nos adaptamos. Pero sólo "aprendemos haciendo" cuando la realimentación de nuestros actos es rápida o inequívoca. Cuando actuamos en un sistema complejo, las consecuencias de nuestros actos no son inmediatas ni inequívocas. A menudo están alejadas en el tiempo y el espacio. Esto conduce al dilema de aprender de la experiencia. La experiencia es el mejor modo de aprender, pero si no experimentamos las consecuencias de nuestras decisiones más importantes, ¿cómo podríamos aprender?

Los micromundos permiten a los directivos y equipos comenzar a "aprender haciendo" mientras abordan importantes cuestiones sistémicas. Los micromundos comprimen el tiempo y el espacio, de modo que resulta posible experimentar y aprender aunque las consecuencias de nuestras decisiones se hallen en el futuro o en partes distantes de la organización.

El modelo del Ingeniero aeronáutico en el túnel de viento es un objeto transicional en un micromundo, al igual que la nave modelo del diseñador naval en un tanque de olas. Los gerentes también tienen objetos transicionales y micromundos cuando un grupo de trabajo sale a navegar en balsas o realiza algún otro ejercicio al aire libre para consolidar el equipo, esta creando un micromundo para mejorar el trabajo conjunto y reflexionar sobre ello.

Las computadoras personales posibilitan la integración del aprendizaje acerca de interacciones grupales complejas con el aprendizaje acerca de interacciones empresariales complejas. Estos nuevos micromundos permiten que los grupos mediten, expongan, verifiquen y mejoren los modelos mentales de los cuales dependen para enfrentar problemas difíciles.

Los micromundos actuales exploran diversos problemas tales como: crecimiento administrativo, desarrollo de productos, mejora en la calidad en empresas de servicios y manufactureras. Estos experimentos elaboran e incorporan conceptos sobre arquetipos sistémicos, aprendizaje en equipo y trabajo con modelos mentales. Aún falta mucho para que los campos de entrenamiento para equipos administrativos sean un modo de vida en las organizaciones inteligentes. Pero están sugiriendo importantes principios y herramientas que señalan el camino.

Tres micromundos tomados de tres ámbitos empresariales podrían ser:

Aprendizaje sobre el futuro, donde un equipo administrativo descubre las contradicciones internas de una estrategia que se acaba de implementar. Detrás de todas las estrategias hay supuestos que a menudo permanecen implícitos y

no se someten a verificación. Estos supuestos suelen tener contradicciones internas. En estos casos, la estrategia también adolece de contradicciones internas, lo cual la vuelve difícil o imposible de implementar. Un beneficio de los micromundos consiste en sacar estos supuestos a la luz y revelar estas incoherencias.

Oportunidades estratégicas ocultas, donde un equipo experimenta con los modelos mentales de sus integrantes y descubre que los supuestos de los integrantes del equipo pueden modelar las preferencias de la clientela. Los micromundos pueden ser cruciales para desnudar supuestos y revelar como se pueden interrelacionar en una trama más amplia. A menudo nuestro lenguaje lineal y nuestros modos defensivos de exponer nuestro pensamiento nos lleva a percibir dicotomías falsas y diferencias irreconciliables.

Descubrimiento de potencias desaprovechadas, donde los gerentes administran mal la carga laboral de tal modo que la calidad se deteriora y se pierde la potencialidad para mejorar el servicio y la rentabilidad. En una empresa de servicios no es posible evaluar la capacidad al margen de la calidad, no podemos evaluar confiablemente la capacidad. Por eso muchas empresas de servicio sufren de subcapacidad crónica.

Los micromundos y el aprendizaje organizacional

En la actualidad estamos empezando a aprender cómo los micromundos pueden acelerar el aprendizaje organizacional y se están estudiando temas tales como:

- **Integración del micromundo con el mundo real**

El singular poder de los micromundos radica en revelar supuestos ocultos, especialmente los que respaldan políticas y estrategias cruciales, evidenciado su incoherencia y parcialidad, y desarrollando hipótesis nuevas y más sistémicas para mejorar el sistema real.

- **Aceleración y desaceleración del tiempo**

Los fenómenos que duran muchos años se pueden comprimir para ver con mayor claridad las consecuencias de largo plazo en las decisiones.

- **Compresión del espacio**

En los micromundos, los gerentes pueden aprender acerca de las consecuencias de actos que se producen en partes del sistema alejadas del lugar donde se realizan dichos actos.

- **Aislamiento de variables**

En los laboratorios, los científicos pueden eliminar variables externas intrusas y simplificar la complejidad de los procesos reales. Los micromundos también permiten introducir factores potenciales que aún no se han presentado en la realidad.

- **Orientación experimental**

Los micromundos permiten que los equipos experimenten con nuevas políticas, estrategias y aptitudes para el aprendizaje. Los actos que no pueden revertir ni borrar en el mundo real se pueden repetir infinitas veces en el micromundo.

- **Pausas para la reflexión**

Los experimentos con micromundos han revelado que la mayoría de los gerentes son irreflexivos. Aunque el ordenador brinda acceso a la información y a la experimentación controlada, los gerentes saltan de una estrategia a otra sin expresar claramente sus supuestos y sin analizar por qué las estrategias producen resultados decepcionantes.

- **Estrategia de base teórica**

Las prácticas de la mayoría de las empresas están basadas en ciertas costumbres propias. En cambio, el pensamiento sistémico y los micromundos ofrecen un nuevo fundamento para evaluar la política y la estrategia. Generan teorías sobre dinámicas críticas que luego pueden aclarar las implicaciones de otras políticas y estrategias.

- **Memoria institucional**

El aprendizaje se construye sobre el conocimiento y la experiencia pasada, es decir, sobre la memoria. La memoria organizacional debe depender de mecanismos institucionales y no de individuos, pues de lo contrario se corre el riesgo de perder experiencias y lecciones ganadas con sacrificio porque la gente emigra de un empleo a otro. Esto sugiere la creación de una biblioteca de micromundos lo que sería la memoria organizacional.

Los futuros micromundos para equipos permitirán que los gerentes representen sus roles del mundo real y comprendan con mayor profundidad las interacciones de esos roles. Esto ayudará a los equipos administrativos a afinar su pensamiento sistémico y sus aptitudes de aprendizaje en equipo, y también a analizar la interacción de decisiones individuales que terminan por crear problemas importantes.

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

LIDERAZGO

¿Por qué es difícil crear organizaciones inteligentes? Principalmente la respuesta está en el liderazgo. No es fácil entender el tipo de compromiso que requieren estas organizaciones. Las organizaciones inteligentes exigen una nueva perspectiva del liderazgo.

La perspectiva tradicional de los líderes -como personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y arreglan a las tropas- está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista y asistémica. Los líderes, sobre todo en Occidente, son héroes, grandes hombres que avanzan a un primer plano en tiempos de crisis. Nuestros mitos predominantes sobre el liderazgo aún están dominados por el capitán que dirige la carga de caballería para rescatar a los colonos asediados por los indios. Mientras prevalezcan esos mitos, reforzarán el énfasis en los hechos de corto plazo y los héroes carismáticos y no en las fuerzas sistémicas y el aprendizaje colectivo. La visión tradicional del liderazgo se basa en supuestos sobre la impotencia de la gente, su falta de visión personal y su ineptitud para dominar las fuerzas del cambio, deficiencias que solo algunos grandes líderes pueden remediar.

En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande constantemente su actitud para aprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos.

El líder como diseñador

Imagínemos que la organización en que trabajamos es un buque ¿qué función cumple el líder? Aunque todos los roles que se puedan mencionar son legítimos, hay uno cuya importancia eclipsa la de los demás. Aún así, pocos piensan en él. Este papel descuidado es el de diseñador del buque. Es infructuoso ser líder de una organización que está mal diseñada.

El mal líder es aquel al que la gente desprecia. El buen líder es aquel a quien la gente alaba. El gran líder logra que el pueblo diga: "lo hicimos nosotros".

Las funciones del diseño rara vez son visibles, están detrás de la escena. Las consecuencias son resultado de tareas del pasado, y el trabajo de hoy demostrará sus beneficios en el lejano futuro. El diseñador recibe pocos elogios, quienes aspiraban a liderar por afán de controlar, ganar fama o estar en el centro de la acción hallarán pocos atractivos a la serena labor del liderazgo como diseño. No porque este tipo de liderazgo carezca de recompensas. Quienes lo practican hayan profunda satisfacción en capacitar a otros y en formar parte de una organización capaz de producir resultados que interesan de

verás a la gente. Estas recompensas les parecen más duraderas que el poder o los elogios que reciben los líderes tradicionales.

La tarea crucial del diseño para los líderes de las organizaciones inteligentes también concierne a la integración. Los verdaderos diseñadores intentan continuamente entender totalidades. La tarea crucial de los líderes de organizaciones inteligentes se relaciona con la integración de la visión, valores, el propósito, el pensamiento sistémico y los modelos mentales o, más ampliamente, la integración de todas las disciplinas del aprendizaje.

La construcción de una visión compartida es importante desde un principio porque impulsa una orientación de largo plazo y el imperativo del aprendizaje. El pensamiento sistémico también es importante desde un principio porque los gerentes son pragmáticos por definición y necesitan una aprehensión de la realidad actual además de una imagen del futuro hacia la cual se mueven. También es importante contar con una temprana comprensión de los modelos mentales y las técnicas para revelar los supuestos subyacentes. La introducción de herramientas conceptuales como el pensamiento sistémico resulta decepcionante si se hace al margen del trabajo individual y grupal con modelos mentales. Los gerentes creen que el propósito es comprender el sistema que está allá afuera, no descubrir incoherencias en su propio modo de pensar.

El dominio personal es una de las disciplinas que se aborda de forma posterior porque a menudo los gerentes son justificadamente cautos para enfatizar en exceso el crecimiento personal. La libertad de opciones individuales es crucial en todo esfuerzo organizacional para alentar el dominio personal. Como hemos señalado, lo más importante es la conducta visible de los directivos cuando manifiestan sus visiones personales y demuestran su compromiso con la verdad.

Muchos esfuerzos bien intencionados para alentar las nuevas disciplinas naufragan porque los líderes olvidan la primera regla del aprendizaje: la gente aprende lo que necesita aprender, no lo que otros creen que necesita aprender.

Esencialmente, la función del líder consiste en diseñar los procesos de aprendizaje, por los cuales la gente de la organización puede abordar productivamente situaciones críticas, y desarrollar su dominio de las disciplinas de aprendizaje.

El líder como mayordomo

El mejor modo de apreciar al líder como mayordomo en el contexto de la construcción de organizaciones inteligentes es ver cómo los individuos comprometidos con esa tarea describen su sentido del propósito. El líder

desarrolla una singular relación con su visión personal, se transforma en mayordomo de la visión.

Nuestras organizaciones tradicionales están diseñadas para satisfacer los tres primeros niveles de la jerarquía de necesidades humanas: alimento, refugio y sentido de pertenencia. El fermento en management continuará hasta que las organizaciones comiencen a apelar a las necesidades más elevadas.

Todo esto se basa en ciertas creencias sobre la gente, como ocurre en toda forma de organización. Si creemos que las personas desean llevarse bien y formar coaliciones para esgrimir el poder, tenemos un ámbito político. Si creemos que al llegar a la cima el secreto consiste en permanecer en la cima, tenemos un ámbito burocrático. Si creemos que hay una enorme reserva de potencial desaprovechado en la gente, el cual se puede encausar en forma más productiva, tratamos de construir un ámbito basado en valores e impulsado por una visión.

El desafío principal de la organización que aspira a aprender consiste en desarrollar herramientas y procesos para conceptualizar la gran figura y verificar las ideas en la práctica. En la organización inteligente todos deben dominar el ciclo de pensamiento, acción, evaluación y reflexión. De lo contrario no hay aprendizaje válido.

En una organización inteligente, los líderes pueden comenzar siguiendo su propia visión, pero a medida que aprenden a escuchar las visiones de otros comprenden que su visión personal forma parte de algo más amplio. Esto no disminuye la responsabilidad por la visión propia, si no que en todo caso la ahonda. La voluntad de abandonar nuestro paradigma, proviene de ser el mayordomo de la visión.

Ser el mayordomo de una visión altera la relación entre la visión y el líder. Esta deja de ser una pertenencia para transformarse en una vocación.

El líder como maestro

La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. Los líderes de nuestras actuales instituciones concentran la atención en hechos y patrones de conducta, y las instituciones los emulan. Por eso las organizaciones contemporáneas son ante todo reactivas, a lo sumo reflexivas, jamás generativas.

Cuando los integrantes de una organización comparten un sentido de propósito, están unidos en un destino común. Poseen un sentido de continuidad e identidad que no se puede alcanzar de otra manera.

Los líderes de las organizaciones inteligentes no se limitan a formular estrategias para explotar las tendencias emergentes. Ayudan a la gente a comprender las fuerzas sistémicas que modelan el cambio. Estos líderes tienen capacidad para conceptualizar sus intuiciones estratégicas, de tal manera que se convierten conocimiento público, abierto al desafío y al perfeccionamiento.

El líder como maestro no es alguien que le enseña a la gente como alcanzar su visión. Es alguien que alienta el aprendizaje, ayuda a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión sistémica. La aceptación de esta responsabilidad constituye el antídoto contra uno de los defectos más comunes de ciertos líderes talentosos: la pérdida del compromiso con la verdad.

Desarrollo de líderes

En general los líderes sobresalientes no son altos ni demasiado apuestos; a menudo son oradores mediocres; no sobresalen en una multitud; y no hipnotizan al público con su brillo ni su elocuencia. En cambio se distinguen por sus ideas claras y persuasivas, la hondura de su compromiso y la apertura ante el aprendizaje continuo. No tienen "la respuesta". Pero inspiran confianza en quienes lo rodean para que juntos puedan aprender lo necesario para alcanzar los resultados deseados.

El pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de visiones compartidas y el aprendizaje en equipo, bien pueden llamarse disciplinas de liderazgo además de disciplinas del aprendizaje. Quienes sobresalgan en estas áreas serán los líderes naturales de las organizaciones inteligentes.

Una de las paradojas del liderazgo en las organizaciones inteligentes, es que es colectivo pero altamente individual. Las organizaciones inteligentes sólo pueden ser construidas por individuos que ponen su espíritu vital en la tarea.

CASO PRACTICO

Capítulo IV

PERFIL DE LA EMPRESA

Misión

Apoyar a las empresas mediante el esfuerzo y compromiso conjunto en la optimización de sus procesos administrativos, operativos y de factor humano, buscando la calidad y la productividad en el logro de sus metas y objetivos.

Objetivos Organizacionales

- * Implantar soluciones de vanguardia , integrales e inteligentes a problemas tradicionales.
- * Desarrollar respuestas a las necesidades de las empresas en los aspectos estructurales, culturales, políticos y del contexto de nuestros clientes.
- * Establecer alianzas estratégicas con distintas empresas nacionales y extranjeras con sólido prestigio con el fin de ampliar nuestros servicios.
- * Desarrollar sistemas seguros, amigables, confiables adaptables, que sistematizen y agilicen sus procesos y que sobre todo respondan a necesidades reales de nuestros clientes.

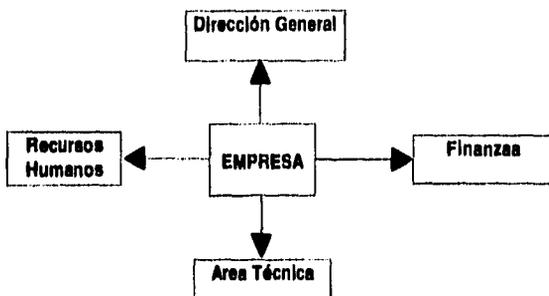
Estrategia de cambio

Los principales puntos en los que se deberán focalizar los esfuerzos para lograr la transformación de una organización tradicional a una inteligente son los siguientes:

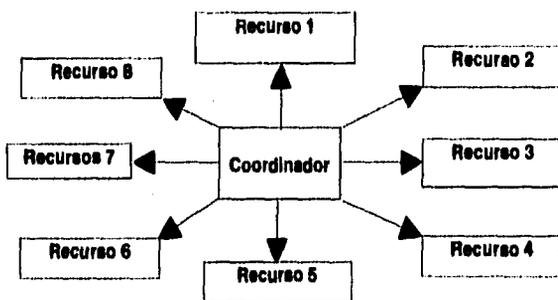
ORGANIZACION TRADICIONAL DE	ORGANIZACION INTELIGENTE A
Manejar	Delegar / Dirigir
Controlar	Participar
Dirigir	Desarrollar / Potenciar
Empleado como costo	Empleado como activo
Información propiedad de la gerencia	Información propiedad compartida
Organización jerárquica	Organización plana y ágil
Aversión al riesgo	Manejo del riesgo
Contribuciones individuales	Contribuciones de equipo

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama



El concepto tradicional de Organigrama en la organización inteligente, cambia radicalmente, no existen la jerarquías estáticas sino son dinámicas. El coordinador de un proyecto, actividad o área puede tener como recurso disponible a cualquier elemento de la misma organización sin importar su rango o status. Simplemente forma parte de un equipo.



Perfil del Ejecutivo

• Sentido del negocio

- * Entiende el mercado global
- * Posee amplio conocimiento del negocio
- * Enfocado al cliente
- * Orientado a soluciones

• Habilidades personales

- * Dirige el cambio
- * Toma decisiones en situaciones ambiguas
- * Toma riesgos
- * Desarrolla subordinados
- * Acepta y exige responsabilidades
- * Escucha
- * Respeta y aprovecha la diversidad cultural
- * Crea equipos
- * Lidera más que manda
- * Demuestra conducta ética

Perfil general del empleado de la Organización Inteligente

- * Proactivo
- * Iniciativa
- * Capacidad de trabajar en equipo
- * Capacidad de adaptación
- * Empuje
- * Alto nivel de influencia
- * Constanza

Mecanismos de Motivación

- Dar instrucciones precisas de que se considera un buen trabajo.
- Dar a los empleados retroalimentación tal que permita medir su propio desempeño.
- Involucrarlos en decisiones que afectan su trabajo y preguntar su opinión.
- Una comunicación abierta hace sentir a los empleados que forman parte de las decisiones claves de la empresa.
- Aprender de ellos mismos que es lo que los motiva.
- Reconocer y valorar su trabajo.
- Comunicar por escrito puntos claves de su desempeño.
- Reconocer públicamente un buen trabajo.

- Si queremos que los empleados hagan un buen trabajo debemos darles un buen trabajo que hacer.
- Enfatizar en el compromiso de la empresa por establecer relaciones laborales de largo plazo.
- Hacer participe de las utilidades de la empresa a sus mismos empleados.

MODELO DE COMPENSACIÓN

El modelo de compensación juega un papel muy importante en la motivación del personal, un modelo plano no refleja la influencia que tienen las decisiones de cada uno de los integrantes sobre el rumbo de la empresa; además de que no se adapta a la realidad financiera de ésta. Es por esto que un modelo de compensación que permita reflejar las bonanzas y depresiones del mercado así como los éxitos y fracasos de los equipos es esencial para despertar el compromiso de la gente.

Para lograr este objetivo se requiere dividir los Ingresos esperados en una parte garantizada y otra no garantizada en una proporción aproximada de 50% a 50%. A continuación se describen los conceptos de ingreso y como se calculan.

- ⇒ Sueldo base
- ⇒ Prestaciones
- ⇒ Bono Trimestral
- ⇒ Bono Anual
- ⇒ Bono Empresarial

Notación:

s = Salario Bruto Mensual	donde: $S \in \mathbb{R}$ y $S > 0$
V_R = Ventas Reales del Trimestre	donde: $V_R \in \mathbb{R}$ y $V_R \geq 0$
V_P = Ventas Planeadas del Trimestre	donde: $V_P \in \mathbb{R}$ y $V_P > 0$
W_R = Ventas Reales del Año	donde: $W_R \in \mathbb{R}$ y $W_R \geq 0$
W_P = Ventas Planeadas del Año	donde: $W_P \in \mathbb{R}$ y $W_P > 0$
m = Porcentaje de alcance de la meta de ventas del trimestre	donde: $m = V_R / V_P$
con: $m = \begin{cases} 1 \\ 0 \leq m < 1 \end{cases}$	para $V_R \geq V_P$ e.o.c
n = Porcentaje de alcance de la meta de ventas del año	donde: $n = W_R / W_P$
con: $n = \begin{cases} 1 \\ 0 \leq n < 1 \end{cases}$	para $W_R \geq W_P$ e.o.c

Et = Evaluación Trimestral

donde: $E_t \in (0,10) \subset \mathbb{R}$

Ea = Evaluación Anual

donde: $E_A = (\sum_{i=1}^4 E_{Ti}) / 4$

Cálculos:

Sueldo base: Cte

Prestaciones: Cte

Bono Trimestral: $.9sm(E_t / 10)$

Bono Anual: $(12s / 10)n(E_A/10)$

Bono Empresarial

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
RH*	Costo hr.	Hrs PROG.	Costo proy	Hrs reales	Costo real	Optim.	20% optim.	% por Cumplim.	Bono
	CTE	CTE	(A * B)	CTE	(A * D)	(C - E)	(F * 20%)	(C * Z)	(G + H)

* Recurso Humano:

$Z = \begin{cases} 0 \neq \text{RH} & \text{si } F < 0 \\ 5\% & \text{si } F \geq 0 \text{ y RH = Lider de Proyecto} \\ 3\% & \text{si } F \geq 0 \text{ y RH = Lider de Proyecto} \end{cases}$

Ejemplos

TERMINO DE PROYECTO JUSTO A TIEMPO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
RH	Costo hr.	Hrs PROG.	Costo proy	Hrs reales	Costo real	Optim.	20% optim.	% por Compl.	Bono
LP	400	960	384,000	960	384,000	-	-	19,200	19,200
Anal	250	960	240,000	960	240,000	-	-	7,200	7,200
Anal	250	960	240,000	960	240,000	-	-	7,200	7,200
Prog	150	960	144,000	960	144,000	-	-	4,320	4,320
Prog	200	960	192,000	960	192,000	-	-	5,760	5,760
Prog	150	960	144,000	960	144,000	-	-	4,320	4,320
Prog	150	960	144,000	960	144,000	-	-	4,320	4,320

6,720 1,488,000 6,720 1,488,000 - - 52,320 52,320

CTE	CTE	(A * B)	CTE	(A * D)	(C - E)	(F * 20%)	(C * Z)	(G + H)
-----	-----	---------	-----	---------	---------	-----------	---------	---------

TERMINO DE PROYECTO OPTIMIZADO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
RH	Costo hr.	Hrs PROG.	Costo proy	Hrs reales	Costo real	Optim.	20% optim.	% por Compl.	Bono
LP	400	960	384,000	960	384,000	-	-	19,200	19,200
Anal	250	960	240,000	960	240,000	-	-	7,200	7,200
Anal	250	960	240,000	900	225,000	15,000	3,000	7,200	10,200
Prog	150	960	144,000	960	144,000	-	-	4,320	4,320
Prog	200	960	192,000	880	176,000	16,000	3,200	5,760	8,960
Prog	150	960	144,000	840	126,000	18,000	3,600	4,320	7,920
Prog	150	960	144,000	1000	150,000	(6,000)	-	4,320	4,320

6,720 1,488,000 6,500 1,445,000 43,000 9,800 52,320 62,120

CTE	CTE	(A * B)	CTE	(A * D)	(C - E)	(F * 20%)	(C * Z)	(G + H)
-----	-----	---------	-----	---------	---------	-----------	---------	---------

TERMINO DE PROYECTO ATRASADO

RH	A Costo hr.	B Hrs PROG.	C Costo proy	D Hrs reales	E Costo real	F Optim.	G 20% optim.	H ^a % por Cumpl.	I Bono
LP***	400	960	384,000	960	384,000	-	-	-	-
Anal	250	960	240,000	960	240,000	-	-	-	-
Anal	250	960	240,000	1040	260,000	(20,000)	-	-	-
Prog	150	960	144,000	960	144,000	-	-	-	-
Prog	200	960	192,000	960	192,000	-	-	-	-
Prog	150	960	144,000	1000	150,000	(6,000)	-	-	-
Prog	150	960	144,000	960	144,000	-	-	-	-

6,720 1,488,000 6,840 1,514,000 (26,000) - - -

CTE	CTE	(A * B)	CTE	(A * D)	(C - E)	(F * 20%)	(C * Z)	(G + H)
-----	-----	---------	-----	---------	---------	-----------	---------	---------

TERMINO DE PROYECTO ATRASADO Y OPTIMIZADO PARCIALMENTE

RH	A Costo hr.	B Hrs PROG.	C Costo proy	D Hrs reales	E Costo real	F Optim.	G 20% optim.	H % por Cumpl.	I Bono
LP	400	960	384,000	960	384,000	-	-	-	-
Anal	250	960	240,000	880	220,000	20,000	4,000	-	-
Anal	250	960	240,000	960	240,000	-	-	-	-
Prog	150	960	144,000	1040	156,000	(12,000)	-	-	-
Prog	200	960	192,000	960	192,000	-	-	-	-
Prog	150	960	144,000	1040	156,000	(12,000)	-	-	-
Prog	150	960	144,000	960	144,000	-	-	-	-

6,720 1,488,000 6,800 1,492,000 (4,000) 4,000 - -

CTE	CTE	(A * B)	CTE	(A * D)	(C - E)	(F * 20%)	(C * Z)	(G + H)
-----	-----	---------	-----	---------	---------	-----------	---------	---------

Evaluación de desempeño

La revisión de desempeño es una experiencia positiva que fomenta el crecimiento y desarrollo a través de la retroalimentación y planeación de actividades de aprendizaje. El objetivo de ésta, es evaluar y comparar la relación entre las metas y objetivos de trabajo con el desempeño real de cada uno de los empleados.

Debemos recordar que no obstante que este caso práctico esta orientado hacia un perfil específico de empresa (consultoría de sistemas), la esencia del modelo de organización inteligente debe ser la misma, enfocada al aprendizaje en equipo, a alentar visiones compartidas y a concientizar a su personal de la importancia de su participación con un compromiso pleno.

ESTUDIOS DE REFERENCIA

ANTECEDENTES DEL CAMBIO

Indicadores Socioeconómicos

- Crecimiento global de competencia en los negocios.
- Falta de gente calificada para los nuevos trabajos.
- Crecimiento del sector servicios, principalmente informáticos.
- Dificultad de los trabajadores para mantener su nivel de ingresos sin elevar la productividad.

ESTADÍSTICAS REPRESENTATIVAS

Producción relativa al PIB

	1967	1995	Dif
MEXICO*			
Manufactura	22%	23%	1%
Servicios	57%	63%	6%
ESTADOS UNIDOS**			
Manufactura	28%	20%	-8%
Servicios	60%	68%	8%
EUROPA Y JAPON**			
Manufactura	30%	25%	-5%
Servicios	56%	63%	7%

De acuerdo al La Secretaría del Trabajo de los Estados Unidos, para el año 2000:

- 25 millones de trabajadores tendrán que incrementar drásticamente sus habilidades de trabajo (1/5 parte de la P.E.A.).
- 40% de los empleados requerirán leer artículos técnicos y científicos además de reportes financieros, así como redactar artículos y discursos.
- 40% de los empleos generados serán en puestos profesionales y la mayor parte del resto serán para gente altamente capacitada tecnológicamente.

* Fuente: INEGI

** Fuente: The New Pay. George M. Craig

- Sólo el 2% de los trabajos disponibles serán para personal de escasas habilidades.

CONCLUSION

Ante la globalización en la competencia comercial, el desarrollo tecnológico, el crecimiento vertiginoso de la industria de servicios y donde la única constante es el cambio, es necesario para las organizaciones buscar estrategias de compensación que motiven el desarrollo humano para la adaptación al cambio, la productividad y el trabajo en equipo.

Como respuesta a esta búsqueda, las empresas que están preocupadas por estar o mantenerse a la vanguardia comercial, han encontrado en los planes de compensación variables una herramienta poderosa para incrementar sus índices de eficacia y productividad.

A continuación menciono los resultados obtenidos en un par de estudios en relación a estos modelos de compensación variables.

CASO 1

Metodología

Se tomo una muestra de 60 corporaciones de las 100 más importantes para "Fortune". Sólo 38 de ellas proporcionó información consistente y objetiva, el resto se abstuvo por tratarse de información confidencial.

Las empresas involucradas fueron:

<ul style="list-style-type: none">• AT&T• Allied-Signal• American Cyanamid• Apple Computer• Boeing• Caterpillar• Coca-Cola• John Deere• Digital Equipment• Dow Chemical• DuPont• Eastman• Pacific	<ul style="list-style-type: none">• 3M• Motorola• NCR• Raytheon• Rockwell International• Union Carbide• United Airlines• Exxon• Ford• General Electric• General Mills• General Motors• Geogla• Kodak	<ul style="list-style-type: none">• GTE• Hewlett-Packard• Honeywell• IBM• ITT• Lilly• Martin Marieta• Merck• Technologies• USX• Westinghouse Electric• Weyerhaeuser• Xerox• Emerson Electric
---	---	---

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Después de obtener información de las empresas, éstas se dividieron en dos grupos: uno de 18 organizaciones que utilizaba un modelo de compensación variable (compañías NP), y otro de 20 organizaciones con modelos de compensación tradicionales (compañías TP). Se realizó un análisis financiero para ver si existía alguna diferencia entre los 2 grupos en relación a: ganancias por acción, ganancia líquida a accionistas, ganancias sobre activos y margen de utilidad.

Resultado del estudio

Las compañías NP generalmente tienen mejores parámetros financieros como grupo que las compañías TP. Lo que no quiere decir que este tipo de modelo de compensación sea la llave para el éxito financiero para una empresa, ya que también hay empresas con un desempeño financiero pobre y modelo de compensación variable, sino que éstas, en promedio tienden a registrar mejores medidas financieras.

CUADRO COMPARATIVO DE CRECIMIENTO FINANCIERO ANUAL DURANTE TRES AÑOS ENTRE LOS DOS GRUPOS DE COMPAÑÍAS

	Compañías NP (promedio)	Compañías TP (promedio)
Crecimiento Financiero:		
Utilidad por acción	13.8	8.9
Utilidad líquida a accionistas	6.3	2.0
Utilidad sobre activos	1.9	-3.9
Margen de utilidad	4.1	-1.4

	Compañías NP (promedio)	Compañías TP (promedio)
Crecimiento productividad:		
Utilidad por empleado	10.2	5.7
Flujo de efectivo por empleado	8.8	3.5

CASO 2

Metodología

Para este caso se tomo una muestra de 123 compañías. De éstas se obtuvo información de los niveles y formas de compensación y prestaciones de más de 200 puestos, desde el presidente de la corporación hasta puestos operativos.

Las empresas fueron divididas en regiones geográficas: La Costa Oeste, Denver y las Montañas Rocallosas, Oklahoma y los Estados Planos, Dallas y la área de Forth Worth, El área metropolitana de Houston, El Oeste de Texas, La Costa de Golfo y Los Estados del Este. La mayoría de las compañías con niveles de ventas de entre 25 y 75 millones de dólares, aunque algunas con ventas de 1.5 billones de dólares.

Resultado del estudio

- El 75% de las compañías tienen actualmente planes de incentivos por productividad para sus puestos gerenciales y ejecutivos, y el 63% hacen extensivos estos programas a todos los puestos en la compañía.
- En 1992 sólo el 48% de las empresas extendían planes de este tipo para puestos menores a los gerenciales, contrastando con el 63% de 1995.
- En caso de los presidentes de las organizaciones se encontró que en las compañías de alto rendimiento la parte variable del ingreso ascendía al 57% de los ingresos totales y para el caso de empresas de bajo rendimiento, éste significaba solamente el 37%.

CONCLUSIONES

Capítulo V

CONCLUSIONES

En base a los conceptos expuestos a lo largo del presente trabajo, se puede concluir lo siguiente:

En un mundo de incesantes cambios como el actual, es indispensable diseñar organizaciones capaces de adaptarse a éste. Hasta hace no mucho tiempo todavía se podía aspirar a que una organización fuese competitiva sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. Era suficiente un director en la punta de la pirámide para que pensara mientras que al resto se le pagaba para hacer, no para pensar.

El dominio de las cinco disciplinas, Pensamiento sistémico, Dominio personal, Modelos mentales, Visión compartida y Trabajo en equipo, nos permiten enfrentar la complejidad de los problemas actuales y crear nuevos mundos.

Las organizaciones hoy en día, tienden a ser organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce su tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. Los mercados globales son cada vez más exigentes. Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual deberá mantenerse en un constante diálogo con su público y tendrá que ser capaz de interpretar las demandas que recibe y de poder responder a ellas; pero para poder dialogar con el mercado, una organización debe ser capaz de mantener antes que nada su diálogo interno.

Adicionalmente las Organizaciones inteligentes a diferencia de las organizaciones Tradicionales que solamente están enfocadas a cubrir las necesidades básicas de la gente, permiten satisfacer necesidades más elevadas de sus integrantes tales como la realización intelectual, el desarrollo de la creatividad y la integración humana.

En las organizaciones regidas por los paradigmas tradicionales, los intereses personales son cuestiones de cada cual. La corporación solo desea un trabajo honesto por una paga honesta. En la organización inteligente los límites entre lo personal y lo organizacional se difuminan. Las Organizaciones inteligentes establecen un pacto con sus miembros. La esencia de este pacto, es el compromiso de la organización de respaldar el pleno desarrollo de cada empleado, y el compromiso de esta persona con la organización.

La transformación del concepto de Líder, es un pilar fundamental para el manejo del cambio, ya que gran parte de la influencia del Líder radica en ayudar a la gente a ver la realidad de un modo más preciso, penetrante y por tanto potenciador. El líder debe ayudar continuamente a la gente a ver la gran figura: la Interacción entre las diversas partes de la organización, las estructuras subyacentes de las diferentes situaciones, el impacto de amplio y largo plazo de las acciones locales y la necesidad de ciertas políticas operativas para la totalidad del sistema.

Por último no se puede dejar de tomar en cuenta la gran importancia que juega el papel de la Tecnología en este contexto, misma que permitirá desarrollar técnicas que nos ayudarán a aprovechar mejor nuestra capacidad de aprendizaje, tales como el caso de los micromundos expuesto en el capítulo tercero.

BIBLIOGRAFIA.

- Senge M. Peter; La Quinta Disciplina. Ed. Granica Vergara, Barcelona, España, 1992.
- Kofman Fred and Co.; Learning Organizations. Ed. Productivity Press, Inc. Portland Oregon, USA, 1993.
- Bono de Edward; El Pensamiento Creativo. Ed. Paidos Mexicana S.A., México 1994.
- Hammer Michael and Champy James; Reingeniería, Grupo Editorial Norma, México 1992.
- Yip S. George; Globalización, Grupo Editorial Norma, México 1994.
- Karlöf Bengt; Estrategia Empresarial, Ed. Granica Vergara, Barcelona, España 1994.
- Jantsch E.; Technological Planing and Social Futures. Cassell, USA 1992.
- Friend, F.L.; Be a More Efective Program Manager, Journal of Systems Management, USA, 1986.
- Herzberg, F.H. One more time: How do you motivate employees?, Harvard Business Review, USA, 1988.
- John Morecroft and Sterman Jhon; Modeling for Learning Organizations, Productivity Press, USA, 1995.
- William F. Cristopher; Vision, Mission, Total Quality, Lexington Books, USA, 1991.
- Barett Derm; The TQM Paradigm, Key Ideas that make it work, Wiley-Interscience, 1990.
- Gellerman Saul G; Communication, Training, Developing for Quality Performance, Productivity Press, 1993.