

ORGANIZACIONES INTELIGENTES APLICANDO LAS CINCO DISCIPLINAS SISTÉMICAS

Ing. Gladys Kuniyoshi Guevara

Peter Senge (1998), en su ya famosa obra "La quinta disciplina", ha introducido el concepto de las organizaciones inteligentes de gran valor en el desarrollo de las instituciones.

A continuación, se presenta un resumen de su trabajo.

La práctica del concepto de «organizaciones inteligentes» resulta cada vez más interesante y deseada por compañías de diferente escala y ubicación en el mundo. Las grandes corporaciones transnacionales que por su complejidad, se están exigiendo así mismas, la necesidad de ser «inteligentes», como un objetivo a alcanzar.

Las personas quienes dirigen los niveles estratégicos de la organización, requieren conocer, practicar e incorporar, las Cinco Disciplinas Sistémicas.

Estas Cinco Disciplinas Sistémicas se describen a continuación:

ENFOQUE DE SISTEMAS

En primer lugar, antes de lograr ser organizaciones inteligentes, debemos adoptar el paradigma de sistemas, en la forma de entender los problemas y buscar soluciones a nuestras organizaciones.

El pensamiento sistémico es una disciplina para apreciar totalidades. La esencia de la disciplina de pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque, el cual consiste en:

- Ver las interrelaciones en vez de simples secuencias lineales de causa – efecto.
- Ver procesos de cambio en lugar de "instantáneas".

CÍRCULOS DE CAUSALIDAD

Se refiere a la realidad constituida por círculos, pero nosotros sólo vemos líneas rectas a simple vista, es un pensamiento fragmentado debido al lenguaje occidental de alfabeto arábigo y de origen latino, el cual emplea estructuras lineales: sujeto – verbo – objeto.

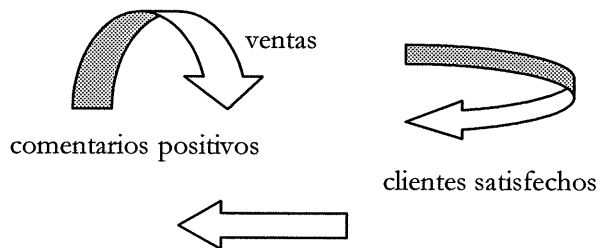
Si pretendemos acercarnos al pensamiento sistémico, necesitamos ver un lenguaje con interrelaciones sistémicas, necesitamos un lenguaje de círculos, no un lenguaje lineal, para enfrentar problemas dinámicamente complejos, especialmente cuando se necesita trascender los hechos para "ver" aquellas fuerzas que impulsan el cambio.

La clave para ver la realidad sistemáticamente será entonces, ver "círculos de influencia" en lugar de líneas rectas. Existen situaciones donde simples descripciones lineales son suficientes, pero no serán suficientes cuando afrontemos problemas de "complejidad dinámica".

La práctica del pensamiento sistémico comienza comprendiendo el "feedback" o realimentación, el cual es todo "flujo recíproco de influencia", es causa y efecto en doble sentido de ida y regreso.

Ejemplo: La venta de buenos artefactos de una compañía, aumenta si los comentarios son positivos entre los clientes, unos avisaran a otros y se propagará las buenas opiniones acerca del producto. En este caso es un flujo de realimentación positiva. Lo visualizamos como un "círculo de influencia positivo".

Diagrama del proceso



El pensamiento sistémico ofrece un lenguaje para describir las múltiples interrelaciones y procesos de cambio. "simplifica la vida", y deberíamos desarrollar ese pensamiento sistémico innato, en lugar de aplicar un pensamiento lineal y fragmentado.

En segundo lugar y como consecuencia de lo primero, resulta importante la práctica de percibir el mundo real bajo distintas perspectivas. Esto se conoce como la «práctica de modelos mentales»; ver el mundo real desde distintas perspectivas, analizando las consecuencias y secuelas que se generan al observarlo desde cada perspectiva o weltanschauung.

Las imágenes internas de cómo apreciamos el mundo desde el punto de vista de cada uno, a veces nos limitan. Los modelos mentales son poderosos, pueden llegar a afectar lo que hacemos, y si partimos de modelos algo alejados de la realidad, las mejores ideas pueden tal vez, no llegar a realizarse. Nuestros modelos mentales no se califican por correctos o incorrectos, el punto es que tan “conscientes” son estos modelos, es decir que tan cercanos a la realidad se encuentran.

Como sucedió en una organización manejada por personas cuyos modelos mentales tenían un bajo nivel de conciencia, donde lo único importante era ganar dinero, y mejorar el diseño de sus productos, más no les interesaba la calidad, aparentemente todo estaba bien.

Si se maneja una organización sólo por creencias, servirá para durar un tiempo limitado. La inercia de los modelos mentales sumamente arraigados, pueden llegar a sofocar los conceptos sistémicos; podrían llegar incluso a estancar a sus organizaciones.

La influencia de los modelos mentales sobre la percepción es importante en administración. No se trata de administrar, organizar y controlar, sino más bien de contar con una “visión, valores y modelos mentales conscientes”.

LA DISCIPLINA DE LOS MODELOS MENTALES

Debemos aprender entonces, a reflexionar sobre nuestros modelos mentales; quienes toman decisiones deben “creer” que sus perspectivas son sólo supuestos, no hechos definitivos, debemos desarrollar aptitudes para indagar los modos de pensar propios y ajenos.

Las mejores empresas serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los

mejores modelos mentales posibles, para enfrentar todo tipo de situaciones. Así como el “pensamiento lineal” domina la mayoría de los modelos mentales de las compañías de hoy, las organizaciones inteligentes del futuro tomarán decisiones basadas en el entendimiento compartido entre sus miembros, e interrelaciones, y cambios positivos.

DOMINIO PERSONAL

En tercer lugar, se requiere la práctica del «dominio personal», dominio que consiste en el adecuado manejo de nuestra racionalidad y de nuestras emociones. Cualquier acto humano, es ante todo un acto generado por la emoción, que a su vez se basa en una racionalidad. Sin dejar de tomar conciencia que esta racionalidad es, a su vez, producto de una interpretación particular del mundo real. La toma de conciencia de este aspecto es sumamente importante en el proceso de aprendizaje individual o grupal.

El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades. Significa vivir la vida, desde una perspectiva creativa, y no sólo reactiva. Es un proceso, una disciplina la cual dura toda la vida. Poseer un alto nivel de dominio personal es ser consciente de nuestra ignorancia, e incompetencia, aunque tenemos mucha confianza personal. Es tener un sentido especial de las visiones y metas. Es ver la “realidad actual” como un aliado. Aprender a percibir las fuerzas del cambio y trabajar con ellas, no contra ellas. Es ver la realidad con precisión, en conexión con las otras personas y con la vida misma mediante la integración de razón e intuición, sin separar nuestros pensamientos de nuestros sentimientos. Así contaremos con una visión más amplia, la cual trasciende el interés propio.

Las organizaciones interesadas en desarrollar el dominio personal deben crear un clima donde el dominio personal se practique habitualmente. El dominio personal es aprender a expresar nuestra visión y aprender a escuchar la visión de otros. En principio, debemos comprometernos con el desarrollo de nuestro propio dominio personal.

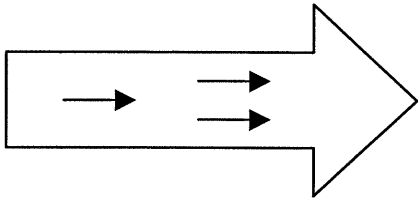
APRENDIZAJE EN EQUIPO

En cuarto lugar, se requiere, por la complejidad cada vez más creciente de los problemas existentes en el mundo real (y que muchas veces han sido creados

por el propio ser humano); que el aprendizaje sea hecho en equipo, puesto que precisamente el aprendizaje y las ideas generadas en equipo son más creativas, innovadoras y de mejor calidad que aquellas generadas por personas individualmente.

Esto ocurre así, porque el interactuar en equipo, permite el contraste de nuestros modelos mentales o percepciones, con los modelos de los demás implicados en la toma de decisiones; es decir permite la apertura a la contrastación de interpretaciones del mundo real, mediante la comunicación, tipo diálogo, conversación y discusión productiva, generando así, el aprendizaje en equipo.

En este punto el alineamiento es una “condición necesaria” para explotar al máximo la potencia del individuo, en el equipo. Es desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que cada uno de sus miembros desean, orientando sus fuerzas y energías hacia el objetivo común. El alineamiento se construye sobre la disciplina de una visión compartida, y dominio personal.



Todas las decisiones se toman en equipo. El aprendizaje individual es irrelevante en cierta forma. Los equipos destacados desarrollan la misma clase de relaciones, donde cada miembro permanece consciente de los demás, y actúa complementando las actividades del resto.

La disciplina del aprendizaje en equipo requiere práctica. Es como un equipo que entrena, un coro que ensaya. La complicación es cuando cada cual aporta su modelo mental lineal y fragmentado. Debemos usar, entonces, un lenguaje compartido, colectivo y sistémico para abordar la complejidad.

El aprendizaje en equipo es una disciplina colectiva, el cual implica dominar el diálogo y la discusión productiva, y afrontar con creatividad todo aquello que se les oponga. Un equipo realmente comprometido al aprendizaje, tienen aptitudes para trascender las rutinas defensivas las cuales perjudican. Requiere una visión de lo deseado, trabajo en conjunto, y compromiso con nuestra “realidad actual”.

Una de las aptitudes importantes de un equipo inteligente será la capacidad de “reconocer” las situaciones de actuaciones defensivas, y la capacidad de “enfrentarlas”. Mediante el diálogo, los miembros del equipo ingresan a una inteligencia mayor, fortaleciendo la visión común a ellos. Dominar el aprendizaje en equipo es necesario para construir organizaciones inteligentes.

VISIÓN COMPARTIDA

En quinto lugar, debemos decir que todo lo anterior nos debe llevar a una “Visión Compartida y Sistémica” a nivel de grupo humano, para observar y entender tanto los problemas, como las soluciones en el mundo real, permitiendo transformaciones positivas y viables.

Una visión es verdaderamente compartida cuando tenemos una imagen similar y mutua, todos los implicados nos sentimos conectados. El aprendizaje es generativo el cual “expande la capacidad para crear”, lograr algo, tener un propósito de visión, a diferencia del aprendizaje adaptativo el cual no requiere una visión.

Cuando la visión es compartida, despierta el compromiso, porque refleja la visión personal de cada uno. Una visión compartida intrínseca, eleva las aspiraciones de la gente, el trabajo se transforma en un propósito mayor, a diferencia de una visión compartida extrínseca el cual incentiva la competencia externa, y posturas defensivas perdiendo la creatividad.

Los equipos con alto desempeño, comparten la visión y el propósito. No hay organización inteligente sin visión compartida.

Como un aporte al logro de dicho objetivo, contamos con herramientas de simulación sistémica, que registran la información y la procesan para la toma de decisiones, empleando un lenguaje circular. Este tipo de herramientas de software está permitiendo poner en la computadora los modelos mentales de los gerentes, es decir sus micromundos estratégicos y así poder estar en la capacidad de analizar la calidad de su aporte a partir de las consecuencias, y de sus recomendaciones sobre el futuro de la organización, que pueden ser observadas en la computadora.

Es decir, visualizar en la computadora, los posibles efectos de sus decisiones permitiendo una evalua-

ción automática de las consecuencias de las ideas planteadas, lo cual resulta sumamente provechoso y práctico, de esta forma se encaminará a la organización, hacia el proceso de convertirlas en organizaciones inteligentes.

En consecuencia, las organizaciones inteligentes serán aquellas que logren incorporar la práctica de estas Cinco Disciplinas Sistémicas.

REFERENCIA:

Senge Peter La Quinta Disciplina
Editorial Granica, SA.,
Barcelona, España 1998.
