

## Resumen

### Tema Pensamiento Sistémico

Senge P. (2004). *La Quinta Disciplina*. Granica: Argentina



#### CONTENIDO

1. Dadme una palanca y moveré el mundo
2. Disciplinas de la organización inteligente
3. 5ª disciplina : Piedra angular de la organización inteligente
4. El arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque
5. Disciplinas centrales para construir una organización con capacidad de aprendizaje
6. Visión personal
7. Modelos mentales
8. Visión compartida
9. Teoría Organizacional
10. Nueva función para un líder

#### 1. DADME UNA PALANCA Y MOVERÉ EL MUNDO:

“Sabendo donde tocar (apalancar) la tarea se desarrolla más simplemente, y un toque puede reestablecer el equilibrio de sistemas complejos” Peter Senge.

De chicos nos enseñan a fragmentar el mundo, al intentar ver la imagen total nos resulta difícil dado que estamos acostumbrados a ver fragmentos de ella. Este libro busca destruir la idea de que el mundo esta compuesto por fuerzas separadas y desconectadas, y colaborar para que el lector pueda pensarlo como un sistema.

##### Dos planteos para comenzar a reflexionar sobre nosotros mismos y las empresas:

- Las empresas que podrán desarrollarse exitosamente en el futuro son aquellas que dispongan de entrenamientos y generen contextos de aprendizaje constante (lo mismo ocurre con las personas) aquellas que dejen de aprender, de innovar, se auto conducirán al fracaso.
- Hoy por hoy vivimos en un mundo en donde el sujeto es insuflado constantemente por la ley del deseo, cada vez ansia más, busca constantemente nuevas formas de acumular placer: equipos musicales, autos, vestimenta, el más, por más y por comprar compulsivamente”. *Buscando constantemente satisfacer el TENER y olvidándose del desarrollo del SER.*

#### 2. DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:

Las organizaciones inteligentes buscan que la gente que forma parte de ellas, tenga entrenamiento en estas disciplinas:

1. *Dominio Personal*: la gente con alto dominio personal alcanza las metas que se propone.
2. *Modelos Mentales*: supuestos hondamente arraigados, generalizaciones, imágenes que influyen en nuestro modo de percibir el mundo. La disciplina de trabajar sobre modelos mentales implica volver el espejo hacia dentro y exhumar las oscuras imágenes internas, y dejar nuestro interior tan claro que pueda percibirse en la profundidad de nuestras miradas. Trabajar con **modelos mentales** implica llegar al nivel en el cual la persona que está incorporando nuevos modelos a su vida pueda mantener conversaciones de apertura, equilibrando la indagación.  
Donde la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, porque ha llegado al momento en el cual mediante un comportamiento maduro, podemos tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro **modelo, representación del mundo**.
3. *Construcción de una visión compartida*.
4. *Aprendizaje en equipo*: generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual.

5. *La quinta disciplina - pensamiento sistémico*: en las organizaciones, esta presente el paradigma de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes gerencias o formando equipos interdisciplinarios. El pensamiento sistémico se transforma en la disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

Es necesaria la comprensión de la perspectiva sistémica, y mediante esta ser motivados a examinar cómo se interrelacionan las diferentes disciplinas. Al enfatizar cada una de ellas, el pensamiento sistémico nos recuerda constantemente el **principio de sinergia** en el cual los resultados del trabajo en equipo son mejores al de las partes.

Veremos ahora, cada una de las disciplinas en detalle:

El dominio de si mismo: las personas afinan en marcos mentales reactivos (**“alguien esta creando mis problemas” en vez de percibir que somos dueños de nuestro destino**).

El pensamiento sistémico actúa sobre las personas animándolas a hacer un cambio de perspectiva, en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, los invita a percibir nuestra **responsabilidad en nuestro destino** y que los problemas que surgen en nuestro caminar por la vida son las consecuencia de nuestros actos. Lo mismo puede transmitirse a las empresas en las cuales, la gente que trabaja en ellas descubre continuamente como crean su realidad y la posibilidad de modificarla.

El concepto de **METANOIA = un cambio de enfoque**. En la cultura occidental la palabra para describir lo que sucede en una empresa inteligente es **metanoia = desplazamiento mental. Para los griegos significaba desplazamiento o cambio fundamental, trascendencia (meta = más allá) de la mente.**

Captar el significado de la palabra metanoia significa captar el significado de “aprendizaje” ya que este supone un desplazamiento o tránsito mental desde una situación actual, a una situación superadora. **El verdadero aprendizaje llega al núcleo duro de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos**, mediante el aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos hacer, para crear diferentes posibilidad, para ampliar nuestras capacidades.

**Llevando ideas a la práctica:**

De la dinámica de los sistemas: podemos utilizar la idea de que hay que actuar sobre las causas y no sobre los efectos.

Ejercicio de trabajo en equipo: entrenamiento vivencial, por ejemplo: actividad en, gomón (los utilizados para hacer rafting), el objetivo es el desarrollo del trabajo en equipo y en esta situación se encuentre con la adversidad (mínima) de la correntada. El equipo aprenderá o fortalecerá su habilidad de trabajar conjuntamente, de desarrollar la sinergia, en ese contexto de aprendizaje será necesario superar desavenencias personales para el desarrollo de su “fuerza” contra el agente externo: correntada.

**Su organización tiene problemas de aprendizaje:**

Los problemas en la organización son trágicos si no son captados a tiempo. El primer paso para remediarlos es comenzar a identificar las mayores barreras para el aprendizaje:

- *Yo soy mi puesto*: nos enseñan a ser leales a nuestro puesto, al extremo de confundir nuestra tarea con nuestra identidad.
- *Enemigo externo*: todos tenemos la propensión a culpar a un agente externo cuando las cosas salen mal. Algunas organizaciones elevan esta propensión a un mandamiento. “Siempre hallarás a un agente externo a quien culpar”. La historia del enemigo externo, es siempre parcial debemos comenzar por descubrir que el afuera y el adentro forman parte de un mismo sistema.
- *La ilusión de hacerse cargo*: esta moda de ser pro activo, el entrar en acción sucede hasta que aparecen los VERDADEROS problemas. Cuando hay que afrontarlos, mucha gente mira para otro lado, espera a que “alguien” haga algo, y espera que la solución caiga del cielo. Hay que ser astutos y realizar una acción antes que estalle un alerta roja
- A menudo la pro actividad es reactividad disfrazada: “soluciones tipo bombero” Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el enemigo externo estamos reaccionando. La verdadera pro actividad surge de ver como resolver el problema. Gestión de Calidad: implementar acciones preventivas

- *Fijación en los hechos*: quedamos inmersos en solucionar los efectos y no se trabaja en el análisis de las **causas** que los ocasionan, sobre las cuales deben tomarse las decisiones. Al percibir los hechos podemos predecir antes de que ocurra.
- *Parábola de la rana hervida*:

Si a una rana se la pone en una olla, sobre un fuego intenso, buscará saltar y escaparse, mientras que si la ponemos en una olla con fuego mínimo y aumentamos paulatinamente la intensidad del fuego, la rana no buscará escaparse.

Los seres humanos reaccionamos igual que una rana, reaccionamos si el cambio es repentino, y nos adaptamos si el cambio es paulatino.

- *La ilusión de que se aprende con la experiencia*: se aprende con la experiencia, si estamos abiertos a captar las consecuencias de nuestras decisiones y acciones.
- *El mito de los equipos*: se cree que el equipo puede discernir los problemas complejos multi funcionales que son cruciales para la organización. Se los pone en situaciones alerta roja, con el mito que el equipo podrá solucionarlo, por lo cual lo que buscan es desarrollar una táctica de supervivencia, en vez de desarrollar soluciones estructurales. Además los seres humanos no somos capaces de reconocer que no conocemos las respuestas. A su vez las empresas premian aquellos que defienden sus puntos de vista, los conocidos y dejan de lado aquellos espíritus libres que van en busca de nuevos caminos, indagan sobre soluciones diferentes a las comúnmente utilizadas.

Estamos tan comprimidos por nuestra imagen, estamos tan sumergidos en nuestras creencias que no podemos percibir que solo son “**creencias**” y que no somos nosotros. Este problema bloquea nuestra comprensión, porque nos sentimos amenazados. Argirys plantea la “incompetencia altamente calificada” son equipos llenos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje.

**Prisioneros del Sistema o prisioneros de nuestro propio pensamiento:**

**Ejercicio Juego de la cerveza (en el libro se invita a vivenciarlo).**

**Conclusiones del Juego:**

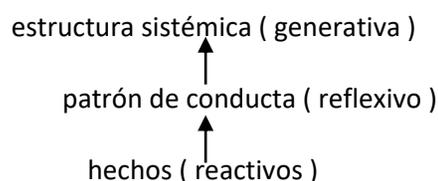
- 1) la estructura influye sobre la conducta: personas pertenecientes a la misma estructura obtienen resultados similares. “no se puede obtener la solución a un problema desde el mismo nivel de pensamiento que lo generó” Einstein.
- 2) la estructura de los sistemas humanos es sutil, los sistemas humanos son la forma de pensar, de actuar (modelos mentales).
- 3) modelo de apalancamiento: buscar el punto de apalancamiento, la causa que genera el problema, a menudo estos puntos se logran mediante nuevos modos de pensar.

*La estructura influye sobre la conducta*: al pertenecer a un sistema las personas producen resultados similares. La estructura sistémica alude a las interrelaciones claves que influyen invitando a un cambio de conducta.

La estructura del sistema humano, nos resulta sutil porque formamos parte de ella. Por ejemplo: costumbres sociales. El juego de la cerveza, utilizado en diferentes casos de management demuestra que la función de cada uno en una organización consiste en “administrar su posición “de forma aislada, el objetivo de este juego es observar en la práctica, como su posición interactúa en el sistema general. Para mejorar su desempeño, los jugadores deben redefinir su *esfera de influencia* aquellas áreas donde sus actos influyen en las demás.

Los problemas de aprendizaje y nuestros modos de pensar (conclusiones del Juego de la cerveza)

Diferentes niveles múltiples de explicación de situaciones complejas:



- Las explicaciones fácticas: ¿le hicimos/ nos hizo qué?, ¿quién? condenan a sus autores a la posición reactiva.
- Las explicaciones basadas en patrones de conducta se concentran en tendencias de mayor plazo y evaluar sus implicaciones → análisis de tendencias.
- Las explicaciones de 3º nivel → análisis estructural, Se concentra en la respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que causa los patrones de conducta?  
¿Cómo y dónde podemos trabajar para superarlos?

### 3.5º DISCIPLINA: PIEDRA ANGULAR DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

#### Leyes de la quinta disciplina

El fenómeno solución de corto plazo, implica una dependencia a largo plazo = **desplazamiento de la carga** → en los negocios contratamos consultoras para solucionar situaciones que crean dependencia de las organización con los consultores (como agentes externos del cambio) en vez de capacitar a los gerentes a resolver problemas, con el tiempo el poder de intervención de este agente externo crece y devora a la organización. Las estructuras donde se desplaza la carga nos enseña que hay que fortalecer las bases de la estructura para que nos ayude a sostener la carga.

Trabajar con las consultoras capacitando al personal para que ellos se conformen en los “agentes de cambio”.

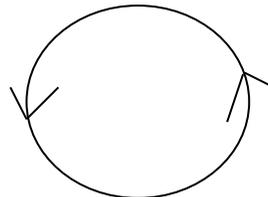
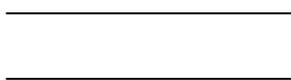
#### Un cambio de enfoque

#### El pensamiento sistémico es:

- disciplina para observar la totalidad, el sistema.
- marco para observar las interrelaciones.
- sensibilidad para ver las interconexiones sutiles de los sistemas vivientes. Ej: cuerpo humano
- permite ver las estructuras que subyacen a situaciones complejas.
- forma de pensar para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento.
- integra las 5 disciplinas, todas se relacionan con un cambio de enfoque: observar el sistema en vez de las partes. Siguiendo los lineamientos de causa y efecto.

$$\begin{array}{l}
 x \rightarrow y \text{ ( causa de ) } x \xrightarrow{\quad\quad\quad} y \\
 y \rightarrow w \text{ ( causa de ) } y \xrightarrow{\quad\quad\quad} w \\
 x \rightarrow w \text{ ( también causa de ) } x \xrightarrow{\quad\quad\quad} w \quad \text{o}
 \end{array}$$


Las dos líneas rectas se convierten en un círculo. Las causas interactúan para crear un sistema o conjunto de variables que influyen mutuamente.



- Analizando el sistema se observa la complejidad dinámica.
- La esencia de la disciplina de pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque.
- Ver interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa – efecto.
- Visualizar procesos de cambio en vez de instantáneas

- La práctica comienza con la aplicación del **feedback o retroalimentación**, este muestra como los actos pueden reforzarse, equilibrarse y modificarse.  
*Significado de palabra feedback* = alude a todo flujo reciproco de influencia, es un axioma que toda influencia es causa y efecto. Nunca hay influencia en una sola dirección.
- Ofrece un rico lenguaje para describir una vasta gama de interrelaciones y patrones de cambio.
- En última instancia simplifica la vida porque ayuda a ver los patrones más profundos que subyacen a los acontecimientos y los detalles.

### ¿Cómo leer un diagrama sistémico?

La realidad esta constituida por círculos, ciclos de información visualizados como líneas rectas, aquí radica nuestra limitación como pensadores sistémicos. Por eso debemos recibir la invitación de la metanoia, y cambiar el observador que somos para poder ver la dinámica del sistema.

La clave para ver la realidad del **diagrama sistémico** consiste en ver los círculos de influencia en vez de hacer la acostumbrada lectura lineal, en partes. Este es el primer paso para romper el mapa mental sustentado por el pensamiento lineal.

### Configuraciones naturales: patrones que controlan los acontecimientos

- Estructuras o modelos mentales cuya existencia ignoramos, nos retienen prisioneros. Inversamente al aprender a observar las estructuras dentro de las cuales operamos, activamos un proceso de liberación respecto de fuerzas antes invisibles y adquirimos capacidad para trabajar con ellas y modificarlas.
- Uno de los conceptos más importantes y decisivos es la idea de que ciertos patrones estructurales son recurrentes. Estos arquetipos sistémicos o estructuras genéricas constituyen la clave para aprender a ver estructuras, patrones de conducta en nuestra vida personal y laboral.
- Los arquetipos sistémicos revelan una elegante simplicidad subyacente a la complejidad de problemas diferentes. A medida que aprendemos a reconocer estos arquetipos vemos cada vez más sitios donde es posible aplicar el apalancamiento para enfrentar desafíos dificultosos. Proporcionan un lenguaje, una forma de observar, donde se unifican los diferentes paradigmas, se vuelven explicitas muchas cosas que anteriormente eran juicios intuitivos. *El propósito de los arquetipos sistémicos es reacondicionar nuestras percepciones para que sepamos ver el punto de apalancamiento para efectuar el cambio.*

### Arquetipo Sistémico: límites de crecimiento

Un proceso reforzador se pone en marcha para producir resultados deseados crea un espiral de éxito pero también genera efectos secundarios inadvertidos (manifestando un proceso compensador) que eventualmente atentan contra el éxito, a largo plazo.

**Principio de administración:** no precipites el crecimiento, elimina primero los factores que limitan el crecimiento.

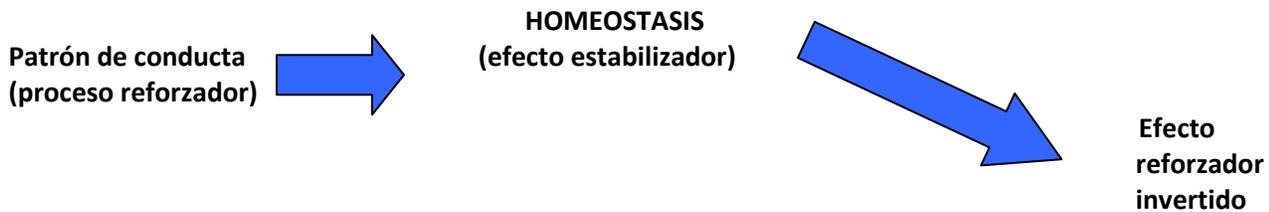
### ¿Dónde se encuentra?

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

Ejemplo: toda organización crece por un tiempo pero deja de mejorar, los individuos ascienden por un tiempo en su perfeccionamiento, pero luego llegan a una meseta. Muchos esfuerzos bien intencionados se topan con los límites de crecimiento.

### Estructura:

*En los casos de limites de crecimiento, hay un proceso reforzador (amplificador) de crecimiento que opera por si mismo durante un tiempo. Luego se topa con un proceso compensador (estabilizador) que opera para limitar el crecimiento= homeostasis. Cuando eso ocurre, el proceso se detiene o empeora situación inicial*



Finalmente el crecimiento puede decrecer tanto que la espiral reforzadora se invierte y funciona en sentido contrario. En poco tiempo la moral de la empresa cae en una espiral descendente causada por el reforzador invertido.

Las estructuras de límites de crecimiento a menudo frustran cambios organizacionales que al principio ganan terreno.

### ¿Cómo aplicar la palanca?

La mayoría de la gente reacciona ante las situaciones de límites de crecimiento presionando más, en el mismo lugar. Si no podemos poner fin a un mal hábito, y como nos sentimos insatisfechos, incapaces de vencerlo, hacemos más de lo mismo y obtenemos más de lo mismo = mismos resultados.

Ej: estamos mal con nuestra pareja, pasamos más tiempo y se generan más conflictos, no hay diálogo para cambiar la situación.

Toda solución basada en lo “sintomático” funciona solo por un momento, posteriormente a eso los resultados logrados se pierden y al contrario la situación se empeora. El fortalecimiento de respuestas estructurales requiere una orientación de largo plazo y una visión compartida.

#### Arquetipo 1: El Principio de la palanca:

**La clave del pensamiento sistémico es la palanca, hallar el punto clave donde los actos y modificaciones de estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas.**

El punto de apalancamiento de los sistemas reales no es obvio para la mayoría de los actores. Ellos no ven la *estructura* subyacente de los actos. *El arte del pensamiento sistémico consiste en ser capaz de reconocer estructuras sutiles de complejidad creciente (dinámica).*

Intentamos una compensación mediante mayor esfuerzo, y hacemos más de lo mismo. Lamentablemente cuanto más movemos las palancas tradicionales, más resistencia se causa. El punto de apalancamiento se encuentra en el rizo compensador, no el rizo estabilizador.

Para cambiar la conducta del sistema, hay que anular el estímulo limitativo.

- 1) **Identificar proceso reforzador: ¿qué se está modificando?**
- 2) **identificar el factor limitante y el proceso estabilizador que este crea.**
- 3) **realice el gráfico de la situación e identifique el punto de apalancamiento. No se trata de presionar mas, pues aumentaría la resistencia, es necesario debilitar la condición limitante.**

#### Arquetipo 2: desplazamiento de la carga

La única solución fundamental implica un cambio. La solución rápida es tentadora “tapa agujeros” pero **cada vez se necesitará más presión para tapar el agujero.**

Frente a un problema difícil de abordar, la gente desplaza la carga del problema a otras soluciones, o realiza problemas bien intencionados.

Lamentablemente las soluciones fáciles solo retrasan la aparición de los síntomas (igual aparecen) y dejan intacto el problema subyacente

**Principio de administración: no le ponga curita a lo sintomático, de solución a las causas fundamentales del problema.**

### 4. EL ARTE DE VER LOS ÁRBOLES SIN DEJAR DE VER EL BOSQUE:

Uno puede observar los árboles y estos le obstaculizarán ver el bosque, al cambiar el punto de observación y distanciarse, va a ver más árboles que quizás haga que solo vea eso. El arte del pensamiento sistémico consiste en ver a través de las estructuras subyacentes que generan el cambio (Es como elevarse a un nivel lógico superior, poder ubicarse sobre los hechos y observarlos).

*Pensamiento sistémico no implica ignorar la complejidad sino organizarla, organizar la complejidad en una exposición coherente que ilumine las causas del problema y el modo de remediarlos de forma duradera.*

Muchos gerentes se plantean que les falta información, el autor plantea que es al contrario que poseen información excesiva. Se necesita distinguir lo importante de lo irrelevante.

#### **Los peligros de ser pioneros:**

Bur "la belleza de la condición humana esta en la magia de que la gente es capaz de hacer cualquier cosa cuando existe un rumbo. Cuando no hay rumbo, no somos capaces de hacer nada".

Se obtienen mejores resultados cuando la gente se autogestiona, se auto dirige y establecerán estándares más altos, ¿por qué? por hay un aumento en su autoestima y en sus posibilidades operativas.

### **5. DISCIPLINAS CENTRALES PARA CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON CAPACIDAD DE APRENDIZAJE:**

**Dominio personal:** las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje posible, sin aprendizaje individual. Dominio personal = expresión de aquellas personas que expanden continuamente su aptitud para crear resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espiral de auto superación.

**La fuerza de cualquier actividad es la gente.** Si los empleados no están motivados no se obtiene mejora alguna. Es necesario que las empresas trabajen para establecer políticas y estrategias de desarrollo del personal, alineadas en paralelo con la búsqueda de implementación de mejora de calidad de vida de la gente que trabaja allí.

**El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, significa abarcar la vida desde una perspectiva creativa y generativa, en vez de meramente reactiva.**

Aprendizaje = expandir constantemente la tensión creativa. Expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos. Se trata de un aprendizaje generativo.

La gente que tiene un alto nivel de dominio personal, tiene en general las siguientes características:

- una visión que es una vocación y no solo una buena idea.
- ven la realidad como un aliado.
- han aprendido a percibir la fuerza del cambio, a trabajar con ellas en vez de resistirla.
- son profundamente inquisitivos y desean ver la realidad con creciente precisión.
- se sienten conectadas con la vida misma.
- no sacrifican su singularidad, se sienten parte de un proceso creativo más amplio.
- son conscientes de su ignorancia, de sus incompetencias, sus debilidades y sus zonas de crecimiento.
- sienten una profunda confianza en si mismos.
- son comprometidos.
- poseen mayor iniciativa.
- aprenden con mayor rapidez.

**El dominio personal, es un proceso que dura toda la vida.**

¿Es el dominio personal una paradoja? **solo para aquellos que no ven que la recompensa esta en el viaje. El dominio personal es un arte de práctica continua.**

La gente madura, construye y defiende valores profundos comprometiéndose con metas trascendentales, siendo abiertas, ejercitando el libre albedrío y buscando una perspectiva sistémica. Las empresas buscan que las personas logren el desarrollo personal, por que la felicidad individual que logran tanto en lo personal, como en lo laboral impacta en los resultados que logran, porque descubren en el placer del trabajo, algo mágico que les da la opción de construir, y desarrollar un proceso de mejora continua.

Se sabe que la empresa funciona cuando la persona es responsable del sector y lidera a su equipo de trabajo.

**Resistencia:** hay mucha gente que todos estos conceptos le parece demasiados idealistas. Mucha gente con cinismo, se avalancha a destruir estos conceptos. Debajo de todo cínico hay un idealista frustrado, alguien que cometió el error de convertir sus ideales en expectativas.

## 6. VISION PERSONAL

¿Qué es la visión? Según G. Shaw “Nuestro sueño más fantástico, aquello que deseamos, esta es la verdadera alegría de la vida, el ser usado por un propósito que tu mismo reconoces como poderoso, ser una fuerza de la naturaleza, en vez de ser un pequeño y egoísta ser preocupado solo en tu dolor, tus sufrimientos siempre resultan más grandes, hasta que te conviertes en un ser mas grande cuando ves que hay alguien que sufre más”.

***“Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida” (Peter Senge).***

La visión es un destino específico, la imagen de un futuro deseado, un sueño que quiere obtener vida en la realidad.

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.

**Proverbio Japonés: “Cuando uno sabe dónde va, nada puede interponerse entre su visión y su acción”.**

**Sostener la tensión creativa:**

***Hay una brecha entre nuestra visión y la realidad.***

Esta brecha puede crear la impresión de que una visión es fantasiosa, puede desanimarnos. Y a su vez son fuente de energía, sino hubiera brecha, no habría necesidad de acción para moverse hacia la visión.

Por lo tanto la brecha, es un **estiramiento**, fuente de energía creativa, de tensión creativa. Imaginemos una banda elástica, estirada entre la visión y la realidad.

Surge tensión emocional (desaliento, angustia), se puede aliviar ajustando el polo de la acción, u olvidarnos de nuestro sueño.

El error/ fracaso es un factor más del aprendizaje, es una retroalimentación del proceso entre la brecha actual y lo deseado. El dominio de la tensión creativa genera capacidad para la perseverancia y la paciencia.

Conflicto estructural: el concepto de la impotencia, los seres humanos creen que no se merecen ciertas cosas, las **creencias limitantes** se oponen a la búsqueda de nuestros logros y también nos defienden de intentarlo. Ej: “Yo no puedo hacer deportes” por lo tanto nunca intento hacer deportes

Estrategias para vencer la creencia limitante:

- decir la verdad, no auto engañarnos
- dejar fluir nuestro sabio inconsciente

O’ Brien: “el territorio más extenso y más inexplorado, es aquel que se encuentran entre nuestras orejas” “Las personas con autodominio se plantean técnicas para desenredar su inconsciente”.

Pablo Picasso: “habría que sacar una foto al principio de una obra, al finalizarla, se podría captar como la misma esta desde el principio, y es sorprendente ver como la mente busca su camino para la cristalización de su sueño”.

El pensamiento sistémico: permite la integración de lo consciente y lo inconsciente. Las personas con autodominio logran la comunión entre lo consciente e inconsciente, desarrollan la sensibilidad, la intuición que les permite resolver temas complejos y todo por la pasión del desarrollo máximo de sus recursos y habilidades.

***“La intuición elude la cárcel del pensamiento lineal”***

Características de personas que han logrado la comunión inconsciente y consciente:

- **ven nuestra conexión con el mundo**
- **son compasivos**
- **compromiso con la totalidad del universo**

## 7. MODELOS MENTALES:

Los modelos mentales determinan nuestro modo de percibir el mundo, nuestro modo de actuar y nuestro modo de sentir.

Pueden ser generalizaciones, teorías, opiniones, paradigmas, en general son inconscientes por lo cual no se revisan.

Vivern: "la madurez es como ordenar el ropero, hay ropa que sirve, hay ropa que tirar y hay ropa que hay que mandar a arreglar".

Argys: "nos atascamos en rutinas defensivas, que aíslan nuestras posibilidades de cuestionar nuestros modelos mentales. Es la forma en que los adultos se defienden del dolor de llevar a cabo el aprendizaje".

Senge "lo mágico de los líderes, es lo que aportan a los modelos mentales de los demás e indagan en los propios principios, en los propios valores, y en la forma de describir los hechos y los datos".

**Teoría expuesta y teoría en uso:** el aprendizaje deriva de aplicar el conocimiento a la acción. No es aprendizaje acumular información.

## 8. VISIÓN COMPARTIDA:

Una visión compartida no es solamente una idea, es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder.

La visión compartida es esencial para la organización inteligente, dado que esta brinda concentración de energía para el aprendizaje

El aprendizaje generativo acontece solo cuando la gente se afana en lograr algo que le concierne profundamente. Aprendizaje generativo = expandir la capacidad para accionar.

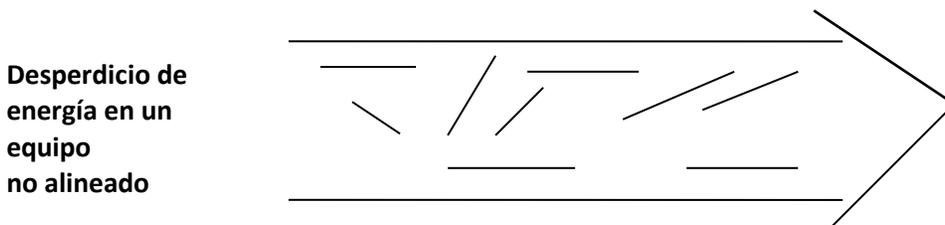
Una visión compartida modifica la relación de la gente con la organización, establece un lazo común entre las partes, entre todos los participantes.

Maslow: "al estudiar los equipos excepcionales, la tarea ya no estaba separada del sujeto, sino que el sujeto estaba identificado con esa tarea, ya no podía identificarse sin incluir la tarea".

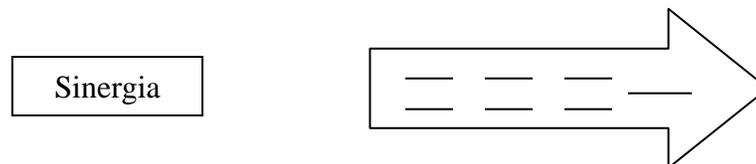
Metáfora del holograma, donde cada pedacito muestra la totalidad de la imagen.

### Trabajo en equipo:

Alineamiento: cuando los integrantes de un equipo actúan. En la mayoría de los equipos la energía de cada miembro se encausa en diferentes direcciones:



Cuando el equipo logra alinearse surge una dirección común y las energías se armonizan, hay menos desperdicio de energía, surge la *sinergia*.



El aprendizaje en equipo es el **proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados planificados**. También se construye sobre individuos exitosos porque individuos exitosos construyen equipos exitosos.

Es fundamental trabajar en equipo, personas que se necesitan mutuamente para actuar y la toma de decisiones es responsabilidad del equipo.

Si los equipos aprenden, hay aprendizaje organizacional, porque se convierten en un microcosmos para aprender a través de la organización y llevarlo a la práctica.

#### **Dimensiones del trabajo en equipo:**

- pensar agudamente sobre problemas complejos, aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser mas intensas que una.
- acción innovadora y coordinada.
- el equipo que aprende, enseña a otros equipos.
- aprender a dominar las prácticas de la discusión y el dialogo, el convencer y dejarse convencer, para buscar la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar.

#### **Disciplina del aprendizaje en equipo: diálogo y cooperación**

La cooperación de varias personas permite llegar a mejores resultados, el grupo se abre al método del dialogo y en este sentido puede introducirse a un flujo de interacción más amplia, al mejor modo dialéctico Bohm: plantea que “el objeto de la ciencia no es la acumulación de conocimiento sino la creación de mapas mentales que guían y modelan nuestra percepción y acción, produciendo una constante participación entre consciente e inconsciente. El aprendizaje significa ver ante todo como es el fenómeno colectivo”.

La discusión permite la disección de las percepciones, observando las cosas desde diferentes puntos de vista. Dialogo significa moverse a través de un flujo libre de significados, moviéndose entre dos orillas = es la forma de ver la naturaleza representativa y participativa del pensamiento.

#### **Condiciones del diálogo**

- 1) suspender los supuestos o comprenderlos como supuestos.
- 2) todos los participantes deben verse como colegas.
- 3) un facilitador que mantenga el contexto del diálogo = mantener el diálogo en marcha la comprensión de esto, le permite influir sobre el desarrollo con su mera participación. El arte de facilitar un diálogo consiste en experimentar el flujo del significado.

En las conversaciones se defienden diferentes puntos de vista con el punto de descubrir un punto de vista nuevo. Al final de las mismas se toman decisiones. La idea es partir de puntos divergentes, e ir en el transcurso de la sesión de diálogo el acuerdo.

Para trabajar las rutinas defensivas:

- Reflexionar; develar nuestros supuestos y razonamientos, exponerlos a la observación ajena.
- Tomar las rutinas defensivas en cuenta, no pelear contra ellas.
- Cuanto mas fuertes son las rutinas defensivas, más importantes son las causas que las provocan.
- La gente y equipos inteligentes funcionan bajo los efectos de la alquimia, utilizan las rutinas defensivas, desbloqueándolas.

#### **El eslabón perdido: la práctica**

Los equipos inteligentes aprenden a realizar el aprendizaje en conjunto, necesitan ese espacio virtual para generar su aprendizaje.

Aprendiendo a practicar: practican el dialogo en laboratorios de aprendizaje.

El equipo empieza a desarrollar aptitudes conjuntas para alentar un cociente de grupo que supere el individual.

Práctica del dialogo: se junta el grupo, se deben explicar las reglas básicas del diálogo. Se debe invitar al respeto de estas reglas. Si alguien intenta suspender los supuestos, el equipo comprenderá que esta discutiendo y no dialogando. Se debe alentar a los miembros a plantear problemas dificultosos y sutiles que sean esenciales para la labor en equipo

#### **Condiciones para el diálogo:**

- Apertura: implica hablar sin rodeos, significa cuestionarse el propio pensamiento.
- Hacer que la gente se siente en círculo y plantee en voz alta lo que le preocupa
- Apertura participativa: gerentes participativos, invitando a todos los niveles jerárquicos de la organización a dar su opinión.

- Apertura reflexiva: cuestionar nuestro propio pensamiento, reconocer que toda certidumbre es a lo sumo una hipótesis acerca del mundo. Incluir la diferencia entre teoría expuesta y teoría en uso.

## 9. TEORÍA ORGANIZACIONAL:

Comprender la organización como un organismo vivo, donde cada órgano es necesario para el correcto funcionamiento del cuerpo total. Un sistema, donde se observa la interrelación e interdependencia de las partes.

Nuevo papel de la administración, el manager, líder = administrador como investigador y diseñador. ¿Qué investiga? La comprensión de la organización como sistema y la comprensión de la fuerza interna/externa que impulsa el cambio. ¿Qué diseña? los procesos de aprendizaje, por los cual los líderes de toda la organización llegan a entender esas estructuras de aprendizaje y comunicación.

Microcosmos de aprendizaje: de ámbitos reales donde los equipos, líderes aprenden juntos realizando experimentos. Por ej: el líder funciona como investigador cuando trabaja en Círculos de Calidad y se une a trabajadores para buscar una solución.

### El tiempo de un líder:

Reflexión en acción, van pensando mientras hacen. Tomar en cuenta el tiempo del gerente para pensar.

La organización inteligente propone el dominio mental en todos los ámbitos:

- Identifique lo que realmente le importa a Ud.
- Haga una elección, un compromiso
- No oculte la decisión que ha tomado
- No trate de manipular a los demás para obtener un acuerdo o respaldo superficial
- Respalde el desarrollo personal
- Ayudar que la gente desarrolle tiempo con su familia, dialogo

### Micro mundos: descubrir al niño curioso que todos llevamos adentro:

Se aprende con experiencia " aprendemos haciendo ". Los chicos al jugar con muñecos, ensayan la forma de actuar como seres humanos, descubren principios y desarrollando aptitudes en la interacción con otros.

Por lo cual los seres humanos adultos llevamos a cabo capacitaciones a través del 'rol-playing', jornadas, reuniones de grupo: son micro mundos donde la gente aprende.

El aprendizaje organizacional acontece de tres maneras:

- 1) enseñanza
- 2) cambio de pautas
- 3) juego (apertura, terreno de todos)

- Micro mundo 1: aprendizaje sobre futuro (detrás de toda estrategia, hay supuestos básicos, hay que sacarlos a la luz )
- Micro mundo 2: Influencia sobre nuestras creencias
- Micro mundo 3: potenciales desaprovechadas, captar escenarios en el futuro

Los micro mundos permiten descubrir el poder del aprendizaje mediante el juego.

### Micro mundos y aprendizaje organizacional:

- Integración del micro mundo con el mundo real: el singular poder de develar los supuestos ocultos
- Aceleración y desaceleración en el tiempo: imaginar las acciones como si fueran una película, avanzar los tiempos, y observar ver sus consecuencias. Actualmente se esta trabajando como análisis prospectivo, mediante escenarios.
- Comprensión del espacio: en los laboratorios los líderes comprenden como sus actos influyen en las acciones de los demás ( ej: cadena del ejercicio de la cerveza )
- = pensamiento sistémico.
- Orientación experimental: los micro mundos permiten experimentar nuevas políticas estrategias y aptitudes. Verificar amplias gamas de hipótesis

Los micro mundos son Jornadas de Capacitación donde se entrenan capacidades, se generan actitudes.

## 10. NUEVA FUNCIÓN PARA UN LÍDER:

**Metanoia:** nueva perspectiva. Las organizaciones inteligentes exigen una perspectiva de liderazgo. Anteriormente o actualmente daban directivas claras y bien intencionadas para que la gente trabajara en equipo con miras a metas comunes.

Al generar una visión compartida, estamos en presencia de un grupo autodirigido con una visión clara, cuyos integrantes aprenden a aprender en conjunto.

El líder (jefe de tropa) según la nueva Visión, es el responsable de colaborar en la construcción de organizaciones y espacios de aprendizaje que permitan que la gente se expanda constantemente y desarrolle aptitudes para comprender la complejidad (interrelaciones del sistema). Así también comunicar la visión y ampliar, modificar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de los aprendizajes realizados.

**Lao - tzu: “el mal líder es alguien a quien la gente desprecia, el buen líder es aquel a quien la gente alaba. El gran líder es el que logra que el Pueblo o su gente diga: “ lo hicimos nosotros “.**

El diseño es por naturaleza, una ciencia integradora, porque el diseño quiere lograr que algo funcione en la práctica.

La esencia del diseño es ver como las partes, se adaptan o forman parte del todo. Arquitectos organizacionales establecen su diseño organizacional basándose en el diseño de ideas rectoras: Propósito, visión, valores que orientan a la gente sobre la cultura de la organización.

O’ Brien: “hay que crear organizaciones inteligentes porque es coherente con la naturaleza humana, el desarrollo, el ascenso a un nivel de confianza mayor”.

Merlín reunía a los caballeros de la mesa redonda y después los separaba por las sendas de los caminos, en el proceso de sus transformaciones. Aunque los caballeros siguen su propio camino, están unidos por un vínculo común, la visión.

En una organización inteligente, *los líderes pueden comenzar siguiendo su propia visión, pero a medida que escuchan las visiones de otros comprenden que su visión personal forma parte de algo más amplio.* Esto no disminuye la responsabilidad sobre la propia visión sino que la ahonda.

***Ser el mayordomo de una visión altera la relación entre esta y el líder, ella deja de ser su pertenencia (“esta es mi visión”) para transformarse en su vocación. El líder pertenece a la visión, tanto como la visión al líder.***

Las organizaciones tradicionales reaccionan ante los hechos. El cambio que tantas veces resisten, que tanto asustan, implica renunciar a puntos de referencias (a bucear en la zona de incertidumbre). Una organización puede abrazar el cambio cuando lo guía una visión.

El ciclo de aprendizaje es un proceso continuo de experimentación, no se puede experimentar sin correr riesgos. Hay que encontrar el equilibrio entre el cambio y los valores tradicionales que continúan sirviendo que a lo sumo necesitan una actualización

### **Líder como maestro: influyen para que las personas encaren la realidad:**

- hechos, patrones de conducta, estructura sistémica, e historia del propósito (4 niveles)

Las organizaciones comunes concentran la energía en hechos y patrones de conducta y las instituciones las emulan. Por eso las organizaciones contemporáneas son reactivas, a lo sumo reflexivas, jamás generativas.

Las organizaciones inteligentes prestan atención a los cuatro niveles, enfatizan el propósito y la estructura sistémica, enseñan a la gente desarrollarlos en sus vidas y en sus trabajos

La estructura sistémica, es el dominio del pensamiento sistémico y de los modelos mentales. Los líderes ayudan continuamente a ver la gran figura: la interacción entre las partes de la organización, los paralelismos entre situación en virtud de estructuras subyacentes comunes, el impacto es amplio y de largo plazo

Al concentrarse en la historia de propósito (“el por qué de la organización” y a donde se dirige) los líderes añaden otra dimensión del significado. Ofrecen lo que la filosofía denomina explicación teleológica (del griego telos = finalidad = propósito, definición de aquello que procuramos ser como integrantes de la organización).

Los líderes de las organizaciones inteligentes o aprehendientes no se limitan a formular estrategias, para explotar tendencias emergentes. Ayudan a la gente a comprender las fuerzas sistémicas que modelan el cambio.

***El líder como maestro, no es alguien que enseñe a la gente, como alcanzar su visión sino que alienta al aprendizaje,*** ayuda a los integrantes de la organización a desarrollar una visión sistémica.

Tensión creativa: los líderes que son diseñadores, mayordomos, y maestros llegan a observar la vida y la tarea con sencillez.

**Luther King: “los individuos podrán abandonar sus cadenas, con los mitos y verdades a medias y crear en la sociedad, la tensión que ayudara a los hombres a levantarse de las oscuras profundidades del prejuicio y el racismo”**

Esta tensión esta determinada por la distancia entre el estado actual y el deseado.

El líder establece el rumbo, el objetivo, su insobornable compromiso con la verdad y su afán de indagar las fuerzas que bulle por debajo de la realidad actual, que iluminan constantemente las brechas entre la realidad y la visión

Los líderes generan y administran esta tensión creativa en si mismo

**¿Cómo pueden desarrollarse tales líderes?**

Habiendo logrado el dominio de las diferentes disciplinas y participando en organizaciones inteligentes, capaces de aprender:

- El liderazgo natural de estas personas, es el subproducto de una vida entera de esfuerzos para desarrollar aptitudes conceptuales y de comunicación para reflexionar sobre los valores personales, para aprender a escuchar y a apreciar a otros y sus ideas.

Llego la hora de elegir: ¿opto o no opto por elegir?, ¿por ser mayordomo de una visión más amplia?. Solo a través de la opción individual, se llega a practicar e incorporar las disciplinas del aprendizaje.

Las organizaciones inteligentes solo pueden ser construidas por individuos que ponen su fuerza vital en su desarrollo personal y en la tarea. Integrando el Pensamiento Sistémico y los dos tipos de complejidades:

a) complejidad de detalles (muchas variables)

b) complejidad dinámica: donde la causa y el efecto no esta próximos en el espacio y el tiempo, donde las intervenciones obvias no producen resultados esperados.

*Las herramientas del pensamiento sistémico están diseñadas para comprender complejidades dinámicas,* ayudan a ver estructuras subyacentes y patrones de conducta que quedan velados por el tumulto de los hechos cotidianos.

Complejidad de detalles: se vuelve inherentemente incompletas, todas las explicaciones racionales. Los sistemas humanos son infinitamente complejos, no podemos comprenderlo todo, **tenemos limitaciones cognitivas.**

Las ciencias cognitivas muestran que sólo podemos hacer foco en una pequeña cantidad de variables, de esta manera la conciencia se sobrecarga ante una cantidad importante de detalles, por eso significamos o unimos la información.

La comunión de la conciencia con el inconsciente nos brinda la capacidad para abarcar la complejidad de detalles. Podemos entrenarnos, descubriendo como nuestro lenguaje programa y rotula nuestras experiencias, como nuestras creencias afectan nuestras percepciones.

Así también nos permite superar la perspectiva lineal.....A causa B, dejar de percibir el mundo linealmente, con el pensamiento sistémico comenzamos a ver el proceso de retro alimentación y arquetipos sistémicos por doquier.

Es necesario un switch (cambio), como un salto que nos permite observar las cosas como parte de un sistema.

El Pensamiento Sistémico aborda una complejidad dinámica, asimilando cientos de relaciones de retroalimentación en forma simultánea, integra la complejidad de detalles de la dinámica.

Las organizaciones inteligentes constituyen una forma de ejercer influencia sobre el complejo sistemas de las tareas humanas.

La construcción de organizaciones inteligentes suponen personas que aprenden a observar como pensadores sistémicos que desarrollan su propio dominio personal, y estructuran modelos mentales en colaboración con otros.

Recopilación

**Ortiz Picasso Andrea**

[opicasso@anses.gov.ar](mailto:opicasso@anses.gov.ar)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)