

LA QUINTA DISCIPLINA

El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje

Peter M. SENGE

(Editorial GRANICA – Barcelona 1992)

RESUMEN

Capítulo 1

“DADME UNA PALANCA Y MOVERÉ EL MUNDO”

Desde muy temprana edad nos enseñan a analizar los problemas, a fragmentar el mundo. Al parecer esto facilita las tareas complejas, pero sin saberlo pagamos un precio enorme.

Las herramientas e ideas presentadas en este libro están destinadas a destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Cuando abandonemos esta ilusión podemos construir “organizaciones inteligentes”, donde la gente expande continuamente su aptitud para crear 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. “La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible” (Arie de Geus). Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. En alguna ocasión la mayoría hemos formado parte de un gran “equipo”, un grupo de personas que juntas funcionan maravillosamente, se profesaban confianza, complementaban mutuamente sus virtudes y compensaban mutuamente sus flaquezas, tenían metas comunes más amplias que las metas individuales, producían resultados extraordinarios. Lo que experimentamos fue una organización inteligente. El equipo no era magnífico desde un principio, sino que aprendió a generar resultados extraordinarios.

Quizá la razón de mayor peso para construir organizaciones inteligentes es que sólo ahora comenzamos a comprender las aptitudes que dichas organizaciones deben poseer, el dominio de ciertas disciplinas básicas.

Disciplinas de la organización inteligente

En diciembre de 1903 en Carolina del Norte, la frágil aeronave de Wilbur y Orville Wright demostró que era posible volar con máquinas de motor.

En ingeniería, cuando una idea pasa de la invención a la innovación, confluyen diversas “tecnologías de comportamiento”. Estos componentes, nacidos de desarrollos aislados en diversas áreas de investigación, configuran gradualmente un conjunto de tecnologías que son

fundamentales para el mutuo éxito. Mientras no se forme ese conjunto, la idea, aunque posible en el laboratorio, no alcanza su potencial en la práctica.

En la actualidad, cinco nuevas “tecnologías de componentes” convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto.

Pensamiento sistémico

Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. Y que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y mañana el cielo estará despejado. Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual.

Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos 50 años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva.

Dominio personal

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros.

Asombrosamente, sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuos y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender.

Modelos mentales

Los “modelos mentales” son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que producen en nuestra conducta.

Royal Dutch/Shell, una de las primeras organizaciones que comprendió las ventajas de acelerar el aprendizaje organizacional, llegó a reparar en la profunda influencia de los modelos mentales ocultos, sobre todo los compartidos por gran cantidad de personas. La adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del aprendizaje institucional, que

es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro, aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

Construcción de una visión compartida

Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen de futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. Que logren unir a la gente en torno a una identidad y una aspiración común.

Cuando hay una visión genuina la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporariamente. Pero, dada la opción, la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que faltaba era una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un “recetario”, sino un conjunto de principios y prácticas rectoras.

Aprendizaje en equipo

Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. Para los griegos, dia-logos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al conjunto descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente. (Diálogo difiere de “discusión”, que tiene las mismas raíces que “percusión” y “concusión”, y literalmente consiste en un “peloteo” de ideas en una competencia donde el ganador se queda con todo).

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

No es novedad que las organizaciones se puedan beneficiar merced a las disciplinas. Las cinco disciplinas de aprendizaje difieren de las disciplinas más tradicionales de la administración por ser “personales”. Cada cual se relaciona con nuestro modo de pensar, con lo que queremos y con nuestra manera de interactuar y aprender mutuamente.

Practicar una disciplina es diferente de emular un “modelo”. A menudo las innovaciones en administración se describen haciendo referencia a las “mejores prácticas” de las llamadas empresas líderes. Aunque estas descripciones son interesantes, causan más daños que beneficios y generan una copia fragmentaria y el afán de alcanzar a los demás.

LA QUINTA DISCIPLINA

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos.

Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina, que integra las demás disciplinas fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. El pensamiento sistémico nos recuerda que el todo puede superar la suma de las partes.

Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido.

Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente como nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (“alguien/algo está creando mis problemas”) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica.

El pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla. Como dijo Arquímedes, “Dadme una palanca y moveré el mundo”.

Metanoia. Un cambio de enfoque

Cuando preguntamos a la gente qué se siente al formar parte de un gran equipo, nos llama la atención el peso que se atribuye a esa experiencia. Las personas se sienten parte de algo mayor que sí mismas, tienen la sensación de estar conectadas, de ser generativas. Para muchas personas, la experiencia de formar parte de grandes equipos sobresale como un período singular y plenamente vivido. Algunas pasan el resto de sus vidas buscando maneras de recobrar ese espíritu.

En la cultura occidental, la palabra más precisa para describir lo que sucede en una organización inteligente, una organización que aprende, es un vocablo que no ha gozado de gran difusión en los últimos cien años. Es una palabra que empleamos desde hace diez años en nuestra tarea con organizaciones, aunque siempre aconsejamos no usarla abusivamente en

público. La palabra es “**metanoia**”, y se puede traducir por desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a otra.

Para los griegos, significaba un desplazamiento o cambio fundamental; más literalmente, trascendencia (meta, por encima o más allá, como en “metafísica”) de la mente (noia, de la raíz nous, “de la mente”). En la tradición cristiana temprana (gnóstica), cobró el sentido específico de despertar la intuición compartida y conocimiento directo de lo más elevado, de Dios. “**Metanoia**” era quizás el término clave de los cristianos primitivos como Juan Bautista. En el corpus católico, la palabra “**metanoia**” se tradujo eventualmente como “arrepentimiento”.

Captar el significado de “**metanoia**” es captar el significado más profundo de “aprendizaje”, pues el aprendizaje también supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental.

Este es pues el significado básico de “organización inteligente”, una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización, no basta con sobrevivir. 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.

Capítulo 2

¿SU ORGANIZACIÓN TIENE PROBLEMAS DE APRENDIZAJE?

En la mayoría de las compañías que fracasan, las pruebas de que estaban en un atolladero abundaban de antemano. Sin embargo, nadie presta atención a estas señales, aunque los directivos sepan que existen. La organización como totalidad no puede reconocer amenazas inminentes, comprender las implicaciones de dichas amenazas o presentar otras opciones.

No es accidental que la mayoría de las organizaciones aprendan mal. El modo en que están diseñadas y administradas, en que definen las tareas de la gente y, sobre todo, en que nos han enseñado a pensar e interactuar, crean problemas fundamentales de aprendizaje. El primer paso para remediarlos consiste en comenzar a identificar las siete barreras para el aprendizaje.

1. “Yo soy mi puesto”

Cuando les preguntan cómo se ganan la vida, las personas describen las tareas que realizan todos los días, no el propósito de la empresa de la cual forman parte. La mayoría se ve dentro de un “sistema” sobre el cual no ejerce ninguna influencia. “Hacen su trabajo”, cumplen con su horario y tratan de apañárselas ante esas fuerzas que están fuera de su control. En consecuencia, 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 saber por qué. Sólo se puede suponer que “alguien cometió una falta”.

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 esta propensión a un mandamiento: “Siempre hallarás a un agente externo a quien culpar”.

El síndrome del “enemigo externo” es un subproducto de “yo soy mi puesto”, y de los modos sistémicos de encarar el mundo que ello alienta.

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 “internas” que superan la frontera entre nosotros y lo “externo”.

3. La ilusión de hacerse cargo

Está de moda ser proactivo. Los gerentes a menudo proclaman la necesidad de hacerse cargo para afrontar problemas dificultosos.

A menudo la “proactividad” es reactividad disfrazada. Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el “enemigo externo”, estamos reaccionando, no importa cómo lo llamemos. La verdadera proactividad surge de ver cómo intensificamos nuestros propios problemas. Es un producto de nuestro modo de pensar, no de nuestro estado emocional.

4. La fijación en los hechos

Nuestra fijación en los hechos forma parte de nuestro programa evolutivo. La ironía es que hoy las primordiales amenazas para nuestra supervivencia 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 la gente está dominado por hechos inmediatos. Si nos concentramos en los hechos, a lo sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra, para tener una reacción óptima. Pero no podemos aprender a crear.

5. La parábola de la rana hervida

La mala adaptación a amenazas crecientes para la supervivencia aparece con tanta frecuencia en los estudios sistémicos de los fracasos empresariales que ha dado nacimiento a la parábola de la “rana hervida”. Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si la ponemos en agua a la temperatura ambiente no hace nada e incluso parece pasarla bien. Si encendemos la hornalla, a medida que la temperatura aumenta la rana está cada vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla, se queda allí y hierve. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales.

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. No eludiremos el destino de la rana a menos que aprendamos a aminorar nuestro ritmo frenético y ver esos procesos graduales que a menudo plantean para todos las mayores amenazas.

6. La ilusión de que “se aprende con la experiencia”

Cada uno de nosotros posee un “horizonte de aprendizaje”, una anchura de visión en el tiempo y el espacio, dentro del cual evaluamos nuestra eficacia. Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa.

He aquí un fundamental dilema de aprendizaje que afrontan las organizaciones: se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes. Las decisiones más críticas de las organizaciones tienen consecuencias en todo el sistema, y se extienden durante años o décadas. Hay escaso margen para el aprendizaje por ensayo y error.

7. El mito del equipo administrativo

Para batallar contra estos dilemas y problemas se yergue el “equipo administrativo”, un grupo escogido de dirigentes enérgicos y experimentados que representan las diversas funciones y pericias de la organización. Se supone que en conjunto discernirán los complejos problemas multifuncionales que son cruciales. ¿Pero por qué hemos de confiar en que estos equipos podrán superar estos problemas de aprendizaje?

Con frecuencia, los equipos empresariales suelen pasar el tiempo luchando en defensa de su “territorio”, evitando todo aquello que pueda dejarlos mal parados y fingiendo que todos respaldan la estrategia colectiva del equipo, para mantener la apariencia de un equipo cohesivo. Para preservar esta imagen, procuran callar sus desacuerdos, personas que tienen grandes reservas evitan manifestarlas públicamente, y las decisiones conjuntas son aguadas componendas que reflejan lo que es aceptable para todos, o bien el predominio de una persona sobre el grupo. Si hay desavenencias, habitualmente se expresan mediante acusaciones que polarizan las opiniones y no logran revelar las diferencias de supuestos y experiencias de un modo enriquecedor para todo el equipo.

“La mayoría de los equipos administrativos ceden bajo presión – escribe Chris Argyris, profesor de Harvard y estudioso del aprendizaje en los equipos administrativos – . El equipo puede funcionar muy bien con problemas rutinarios. Pero cuando enfrenta problemas complejos que pueden ser embarazosos o amenazadores, el espíritu de equipo se va al traste.”

Argyris argumenta que la mayoría de los responsables consideran la indagación colectiva como una amenaza inherente. Nuestra educación no nos capacita para admitir que no conocemos la respuesta, y la mayoría de las empresas refuerzan esa lección al recompensar a las personas que saben defender sus puntos de vista pero no indagar los problemas complejos. (¿Cuándo fue la última vez que una persona de la organización fue recompensada por plantear difíciles preguntas acerca de la actual política de la compañía, en vez de resolver problemas urgentes?) Ante la incertidumbre o la ignorancia, aprendemos a protegernos del dolor de manifestarlas. Ese proceso bloquea nuestra comprensión de aquello que nos amenaza. La consecuencia es lo que Argyris denomina “incompetencia calificada”: equipos llenos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje.

Capítulo 3

¿PRISIONEROS DEL SISTEMA, O PRISIONEROS DE NUESTRO PROPIO PENSAMIENTO?

La estructura influye sobre la conducta

Cuando pertenecen al mismo sistema, las personas, a pesar de sus diferencias, suelen producir resultados similares. La perspectiva sistémica nos dice que debemos buscar más allá de los errores individuales o la mala suerte para comprender los problemas importantes, mirar más allá de las personalidades y los acontecimientos, 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 los ingenieros y el know-how técnico y administrativo en una compañía de alta tecnología.

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 el cambio de estructuras subyacentes puede generar otros patrones de conducta. En este sentido, las explicaciones estructurales son inherentemente generativas. Más aún, 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, entonces, la estructura del sistema.

Capítulo 4

LAS LEYES DE LA QUINTA DISCIPLINA

1. Los problemas de hoy derivan de las “soluciones” de ayer

A menudo nos desconcierta la causa de nuestros problemas, cuando sólo necesitamos examinar nuestras propias soluciones a otros problemas en el pasado. Las soluciones que simplemente desplazan los problemas a otra parte de un sistema a menudo pasan inadvertidas porque quienes “resolvieron” el primer problema no son los mismos que quienes heredan el nuevo.

2. Cuanto más se presiona, más presiona el sistema

El pensamiento sistema tiene un nombre para este fenómeno: “realimentación compensadora”: cuando más presionamos, más presiona el sistema; cuando más esfuerzo realizamos para mejorar las cosas, más esfuerzo se requiere.

Ejercer más presión, ya sea mediante una intervención agresiva o mediante una tensa contención de los instintos naturales, es agotador. Aun así, como individuos y organizaciones, no sólo somos arrastrados a la realimentación compensadora sino que a menudo glorificamos el sufrimiento resultante. Cuando nuestros esfuerzos iniciales no producen mejoras duraderas, “presionamos”, al credo de que el mayor empeño superará todos los obstáculos, sin ver que nosotros mismos estamos contribuyendo a crear más obstáculos.

3. La conducta mejora antes de empeorar

En los sistemas humanos complejos siempre hay maneras de lograr que las cosas luzcan bien a corto plazo. Los efectos de la realimentación compensadora llegan inevitablemente, pero más tarde.

Una solución típica luce maravillosa cuando cura los síntomas. Ahora hay una mejora, o incluso el problema quizás haya desaparecido. Pueden pasar dos, tres o cuatro años hasta que regrese el problema, o surja un problema nuevo y peor. Para entonces, dada la rapidez con que la mayoría de la gente cambia de trabajo, habrá otro sujeto sentado en el sillón.

4. El camino fácil lleva al mismo lugar

Todos nos sentimos cómodos aplicando soluciones típicas a los problemas, ateniéndonos a lo conocido. Si la solución fuera visible u obvia para todos, tal vez ya la hubieran encontrado. La insistencia en soluciones conocidas mientras los problemas fundamentales persisten o se empeoran es un buen indicador de pensamiento asistémico.

5. La cura puede ser peor que la enfermedad

A veces la solución fácil o familiar no sólo es ineficaz, sino adictiva y peligrosa. 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 un nombre: “Desplazamiento de la carga”. La carga recae en la “intervención”, que puede consistir en asistencia federal a los municipios, en agencias de entrega de alimentos, o en programas de bienestar. Todos “ayudan” a un “sistema huésped” para dejarlo más débil que antes y con mayor necesidad de ayuda.

Las estructuras donde se desplaza la carga muestran que toda solución de largo plazo debe, como dice Meadows, “fortalecer la aptitud del sistema para llevar sus propias cargas”.

6. Lo más rápido es lo más lento

Casi todos los sistemas naturales, desde los ecosistemas hasta los animales, tienen tasas de crecimiento intrínsecamente óptimas. Lo mismo ocurre con las organizaciones. La tasa óptima es muy inferior al crecimiento más rápido posible. Cuando el crecimiento se vuelve excesivo el sistema procura compensarlo aminorando la marcha, y quizá poniendo en jaque la supervivencia de la organización.

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

Efectos: síntomas obvios que indican la existencia de problemas. Causa: interacción del sistema subyacente que es la más responsable por la generación de los síntomas, y la cual, una vez identificada podría conducir a modificaciones que producirían mejoras duraderas.

¿Por qué esto constituye un problema? Porque la mayoría suponemos, la mayor parte del tiempo, que causa y efecto están próximos en el tiempo y el espacio.

8. Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias

Algunos denominan al pensamiento sistémico la “nueva ciencia del desconsuelo”, pues enseña que las soluciones más obvias no funcionan. En el mejor de los casos, introducen mejoras de corto plazo que luego empeoran la situación. Pero el pensamiento sistémico también enseña que los actos pequeños y bien focalizados a veces producen mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio apropiado (“principio de la palanca”).

Afrontar un problema dificultoso a menudo requiere ver dónde se encuentra el punto de apalancamiento, un cambio que con mínimo esfuerzo llevaría a una mejora significativa y duradera. 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 de los síntomas.

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”.

9. Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias

A veces los dilemas más enredados dejan de ser dilemas cuando se ven desde la perspectiva sistémica. Son producto de un pensamiento por “instantáneas” y no por proceso, y aparecen bajo una nueva luz cuando se piensa conscientemente en el cambio a través del tiempo.

Por ejemplo, durante años los fabricantes norteamericanos creyeron que debían escoger entre bajo coste y alta calidad. “Los productos de alta calidad requieren costes de manufacturación más altos – pensaban se – . Se tarda más tiempo en ensamblarlos, exigen materiales y componentes más caros, y suponen controles de calidad más prolongados.” Pero no analizaban que los modos de aumentar la calidad y bajar los costes podían ir de la mano a través del tiempo. No analizaban que ciertas mejoras básicas en los procesos laborales podían evitar la repetición de tareas, eliminar a los inspectores de calidad, reducir las quejas de la clientela y bajar costes de publicidad y promoción de ventas. No comprendían que podían alcanzar ambas metas, si estaban dispuestos a esperar una mientras se concentraban en la otra.

10. Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños

Los sistemas vivientes poseen integridad. Su carácter depende de la totalidad. Lo mismo vale para las organizaciones; la comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas.

Ver “elefantes enteros” no significa que cada problema organizacional sólo se pueda comprender observando toda la organización. Algunos problemas se entienden sólo observando cómo interactúan determinadas funciones. Hay problemas donde las fuerzas sistemáticas críticas surgen dentro de una zona funcional dada; y otros donde es preciso examinar la dinámica de una industria entera. El principio clave del “límite del sistema” es que las interacciones a examinar son las más relevantes para el problema en cuestión, al margen de los límites organizacionales locales.

Este principio resulta difícil de practicar porque las organizaciones están diseñadas para impedir que la gente vea interacciones importantes.

11. No hay culpa

Solemos culpar a las circunstancias externas por nuestros problemas. “Alguien” – los competidores, la prensa, el ánimo inconstante del mercado, el gobierno – nos perjudicó. El pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo; nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un solo sistema. La cura radica en la relación con nuestro “enemigo”.

Capítulo 5

UN CAMBIO DE ENFOQUE

Ver el mundo de nuevo

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de “instantáneas” estáticas.

Hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma. Quizá por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Esta escala de complejidad no tiene precedentes. Nos rodean ejemplos de “fallos sistémicos”, problemas como el calentamiento del globo, el agotamiento del ozono, el narcotráfico internacional, los déficits comerciales y presupuestarios de los estados. Son problemas que no tienen una causa simple y local. Análogamente, las organizaciones se desquician, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva.

La complejidad puede erosionar la confianza y la responsabilidad, según lo demuestran muletillas tales como “es demasiado complejo para mí” o “no puedo hacer nada, es el sistema”. El pensamiento sistémico es el antídoto para esta sensación de impotencia que sienten muchos mientras ingresamos en la “era de la interdependencia”. El pensamiento sistémico es una disciplina para ver las “estructuras” que subyacen a las situaciones complejas, y para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento. El pensamiento sistémico ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento.

Denomino al **pensamiento sistémico** la **quinta disciplina** porque es la piedra angular conceptual de las cinco disciplinas de aprendizaje expuestas en este libro. Todas se relacionan con un cambio de enfoque: ver totalidades en vez de partes. En vez de ver a las personas como seres que se limitan a reaccionar con impotencia, las vemos como partícipes activos en la modelación de la realidad. En vez de reaccionar ante el presente, se crea el futuro. Sin pensamiento sistémico, no hay incentivos ni medios para integrar las disciplinas del aprendizaje una vez que se introducen en la práctica. **Como quinta disciplina, el pensamiento sistémico constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo.**

Herramientas sofisticadas de pronóstico y análisis, así como elegantes planes estratégicos, a menudo fracasan en el intento de generar mejoras rápidas en la administración de una empresa. Están diseñadas para manipular la complejidad donde hay muchas variables: complejidad en los detalles. Pero hay dos tipos de complejidad: El segundo tipo es la complejidad dinámica,

situaciones donde la causa y el efecto son sutiles, y donde los efectos de la intervención a través del tiempo no son obvios. El pronóstico, la planificación y los métodos analíticos convencionales no están equipados para afrontar la complejidad dinámica.

Cuando la misma acción tiene efectos drásticamente distintos a corto y a largo plazo, hay complejidad dinámica. Cuando una acción tiene un conjunto de consecuencias locales y otro conjunto de consecuencias distintas en otra parte del sistema, hay complejidad dinámica. Cuando las intervenciones obvias producen consecuencias no obvias, hay complejidad dinámica.

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.

Lamentablemente, la mayoría de los “análisis de sistemas” se concentran en la complejidad de detalles, no en la complejidad dinámica. Las simulaciones con miles de variables y complejos despliegues de detalles nos impiden ver patrones e interrelaciones. Para la mayoría de la gente el “pensamiento sistémico” significa “combatir la complejidad con la complejidad”, diseñando soluciones cada vez más “complejas” (“detalladas” es la palabra atinada) para problemas cada vez más “complejos”. **Esta es la antítesis del genuino pensamiento sistémico.**

La esencia de la disciplina de pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque:

- Ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa-efecto; y
- Ver procesos de cambio en vez de “instantáneas”.

La práctica del pensamiento sistémico comienza con la comprensión de un concepto simple llamado feedback o “realimentación”, que muestra cómo los actos pueden reforzarse o contrarrestarse (equilibrarse) entre sí. Se trata de aprender a reconocer tipos de “estructuras” recurrentes. El pensamiento sistémico 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 a los detalles.

Al dominar el pensamiento sistémico, abandonamos el supuesto de que debe haber un agente individual responsable. La perspectiva de la realimentación sugiere que todos comparten la responsabilidad por los problemas generados por un sistema. Ello no implica necesariamente que todos los involucrados puedan ejercer igual apalancamiento para modificar el sistema. Pero sí implica que la búsqueda de chivos expiatorios – un pensamiento muy atractivo en las culturas individualistas – es un callejón sin salida.

Refuerzo y equilibrio de la realimentación y las demoras: los ladrillos del pensamiento sistémico

Hay dos tipos de realimentación: de refuerzo y de equilibrio.

Los procesos de realimentación reforzadora (o amplificadora) son los motores del crecimiento. Cuando estamos en una situación donde las cosas crecen, está operando la realimentación reforzadora. Ésta también puede generar la aceleración de la decadencia: un patrón de deterioro donde gotas pequeñas se amplifican formando gotas cada vez mayores, como el deterioro de los patrimonios bancarios cuando hay pánico financiero.

La retroalimentación compensadora (o estabilizadora) opera cuando hay una conducta orientada hacia las metas. Si la meta consiste en no moverse, la realimentación compensadora actúa como los frenos de un coche. Si es moverse a tantos km por hora, nos acelera hasta tantos km pero no más. La “meta” puede ser un objetivo explícito, como cuando una firma procura determinada participación en el mercado, o implícito, como un hábito perjudicial al cual nos apegamos contra nuestra voluntad.

Todas las ideas del lenguaje del pensamiento sistémico se construyen a partir de estos elementos, así como las oraciones de nuestro idioma se construyen con sustantivos y verbos.

Realimentación reforzadora: cómo crecen los cambios pequeños

Si estamos en un sistema de realimentación reforzadora, quizá no veamos cómo los actos pequeños pueden redundar en consecuencias grandes, para mejor o para peor. Ver el sistema a menudo nos permite influir en su funcionamiento.

Por ejemplo, muchos gerentes no llegan a apreciar en qué medida sus expectativas influyen sobre el desempeño de los subordinados. Si veo que un individuo tiene mucho potencial, le dedico atención especial para desarrollar dicho potencial. Cuando evoluciona, entiendo que mi evaluación original era correcta y lo ayudo aún más. Inversamente, los individuos a quienes considero dotados con menor potencial languidecen desprovistos de consideraciones, se desempeñan con desinterés y justifican aún más mi falta de atención.

El psicólogo Robert Merton fue el primero en identificar este fenómeno como “profecía autocumplida”. También se lo conoce como el “efecto Pigmalión”, por el cual un cambio pequeño se alimenta a sí mismo. Todo movimiento es amplificado, produciendo más movimiento en la misma dirección. Un acto pequeño crece como una bola de nieve, repitiéndose una y otra vez. Algunos procesos reforzadores (amplificadores) son “círculos viciosos” donde las cosas empiezan mal y terminan peor (crisis de gasolina, por ejemplo). También hay “círculos virtuosos” que se refuerzan en direcciones deseadas. Por ejemplo, el ejercicio físico puede llevar a una espiral reforzadora; nos sentimos mejor, hacemos más ejercicio, nos sentimos aún mejor, hacemos aún más ejercicio.

Procesos compensadores: estabilidad y resistencia

Un sistema compensador es un sistema que busca la estabilidad. Si nos agrada la meta del sistema, seremos felices. De lo contrario, todos nuestros esfuerzos para cambiar la situación quedarán frustrados, hasta que podamos cambiar la meta o debilitar su influencia.

A la naturaleza le agrada el equilibrio, pero muchas veces los humanos actúan contra el equilibrio y pagan el precio.

En un sistema compensador (estabilizador) la autocorrección procura mantener una meta u objetivo. Los procesos compensadores son dificultosos en administración porque las metas a menudo son implícitas, y nadie reconoce que el proceso compensador existe.

Para comprender cómo funciona un organismo debemos comprender sus procesos compensatorios explícitos e implícitos. La economía controlada por el estado falla porque corta los múltiples procesos autocorrectivos que operan en un sistema de mercado libre. Esto nos sugiere que las fuerzas del mercado libre sean suficientes para todas las formas de equilibrio y

control necesarias en las sociedades modernas: las demoras, la información insuficiente, las expectativas antojadizas y las distorsiones tales como el poder de los monopolios también reducen la eficiencia de los “mercados libres”.

Aunque el concepto es simple, los procesos compensadores pueden generar conductas asombrosas y problemáticas si pasan inadvertidos.

En general, los rizados compensadores son más difíciles de ver que los reforzadores, porque a menudo parece que no está pasando nada.

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.

Cuando hay “resistencia al cambio”, sin duda hay uno o más procesos compensadores “ocultos”. La resistencia al cambio no es caprichosa ni misteriosa. Siempre surge de amenazas a normas y criterios tradicionales. A menudo estas normas están insertadas en la trama de relaciones establecidas de poder. La norma está arraigada porque la distribución de autoridad y control está arraigada. En vez de presionar más para superar la resistencia al cambio, los dirigentes astutos discernen el origen de esa resistencia y atacan las normas implícitas y las relaciones de poder donde están encastradas las normas.

Demoras: la clave es “finalmente”

Como hemos visto, los sistemas parecen tener una mente propia. Esto es muy evidente en las demoras, las pausas entre nuestros actos y sus consecuencias. Las demoras pueden inducirnos a grandes yerros o tener un efecto positivo si las reconocemos y trabajamos con ellas.

“Uno de los puntos de apalancamiento más relevantes para mejorar el desempeño de un sistema – dice Ray Stata, director de Analog Devices – es la minimización de demoras en el sistema”. Stata alude a algo que los fabricantes norteamericanos comprenden cada vez más: tradicionalmente procuraban controlar estrictamente la cantidad de inventario que poseían en los depósitos, mientras sus colegas japoneses se concentraban en reducir las demoras, un esfuerzo mucho más fructífero.

Casi todos los procesos de realimentación contienen alguna forma de demora. Pero a menudo las demoras no se identifican o no se comprenden. Esto puede derivar en “excesos”, en decisiones que van más lejos de lo necesario para alcanzar un resultado deseado.

Las demoras no reconocidas también pueden conducir a la inestabilidad y el colapso, especialmente cuando son prolongadas. Las demoras también son problemáticas en los rizados reforzadores.

La perspectiva sistémica enfatiza el largo plazo. Por eso las demoras y los rizados de realimentación son tan importantes. En el corto plazo, a menudo podemos ignorarlos porque no tienen relevancia. Sólo regresan para acecharnos en el largo plazo.

La realimentación reforzadora, la realimentación compensadora y las demoras son muy simples. Constituyen los ladrillos de los “arquetipos sistémicos”, estructuras más complejas que se repiten una y otra vez en nuestra vida personal y laboral.

Capítulo 6

CONFIGURACIONES NATURALES: PATRONES QUE CONTROLAN ACONTECIMIENTOS

Uno de los conceptos más importantes y decisivos en 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. Los arquetipos sistémicos – cuyo número es relativamente pequeño – sugieren que no todos los problemas administrativos son únicos, algo que los directivos experimentados saben intuitivamente.

El dominio de los arquetipos sistémicos pone a una organización en la senda de llevar a la práctica la perspectiva sistémica. No basta con abrazar el pensamiento sistémico, diciendo: “Debemos mirar la totalidad y adoptar una visión de largo plazo”. No basta con apreciar principios sistémicos básicos, tal como se expresan en las leyes de la quinta disciplina o como se revelan en simulaciones. Ni siquiera basta con ver una estructura determinada por debajo de un problema. Esto puede conducir a la resolución de un problema, pero no modificará el pensamiento que ha generado el problema. En las organizaciones inteligentes, el pensamiento sistémico se transforma en un agente cotidiano activo, que continuamente revela cómo creamos nuestra realidad, sólo cuando los gerentes comienzan a pensar en términos de arquetipos sistémicos.

El propósito de los arquetipos sistémicos es recondicionar nuestras percepciones para que sepamos ver las estructuras en juego, y ver el punto de apalancamiento de esas estructuras. 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 los ladrillos sistémicos: procesos reforzadores, procesos compensadores y demoras. A continuación se describen dos que surgen con frecuencia, y que permiten comprender otros arquetipos y situaciones más complejas.

Arquetipo 1: Límites del crecimiento

Definición

Un proceso reforzador (amplificador) se pone en marcha para producir un resultado deseado. Crea una espiral de éxito pero también genera efectos secundarios inadvertidos (manifestados en un proceso compensador) que eventualmente atentan contra el éxito.

Principio administrativo

No precipites el crecimiento; elimina los factores que limitan el crecimiento.

Dónde se encuentra

La estructura de los límites del crecimiento es útil para comprender todas las situaciones donde el crecimiento se topa con límites. Por ejemplo, las organizaciones crecen por un tiempo, pero luego dejan de hacerlo. Los grupos de trabajo mejoran por un tiempo, pero dejan de mejorar.

Los individuos ascienden por un tiempo en su perfeccionamiento, pero luego llegan a una meseta.

Muchos esfuerzos repentinos pero bien intencionados para el perfeccionamiento se topan con los límites del crecimiento.

Estructura

En los casos de límites del crecimiento, hay un proceso reforzador (amplificador) de crecimiento o perfeccionamiento que opera por sí mismo durante un tiempo. Luego se topa con un proceso compensador (estabilizador), que opera para limitar el crecimiento. Cuando eso ocurre, la tasa de perfeccionamiento disminuye e incluso se detiene.

Comprensión y uso de la estructura

Las estructuras de límite del crecimiento operan en muchos niveles de las organizaciones.

Patrón de conducta

En cada una de estas estructuras, el límite se vuelve cada vez más poderoso. Después del auge inicial, el crecimiento misteriosamente se detiene. La compañía tecnológica quizá nunca recobre su capacidad para desarrollar productos nuevos e innovadores o para generar crecimiento rápido.

Finalmente, el crecimiento puede decrecer tanto que la espiral reforzadora se invierte y funciona en sentido contrario. La empresa legal o la consultoría pierden su predominio en ese nicho del mercado. En poco tiempo, la moral de la empresa cae en una espiral descendiente causada por el círculo reforzador invertido. Las estructuras de límites del crecimiento a menudo frustran cambios organizacionales que al principio ganan terreno y luego pierden ímpetu.

Cómo aplicar la palanca

La mayoría de la gente reacciona ante las situaciones de límites del crecimiento presionando más: si no podemos romper con un mal hábito, vigilamos nuestra conducta con mayor intensidad; si nuestra relación tiene problemas, pasamos más tiempo juntos o nos esforzamos para que la relación funcione; si el personal está descontento, promovemos a los jóvenes para satisfacerlos; si el flujo de nuevos productos pierde impulso, creamos más proyectos de productos nuevos para compensar los problemas que sufren los que están atascados; o defendemos con mayor energía los círculos de calidad.

Es una respuesta comprensible. En las primeras etapas, cuando vemos mejoras, deseamos hacer más de lo mismo. A fin de cuentas, da resultados. Cuando la tasa de mejoramiento decrece, intentamos una compensación mediante mayores esfuerzos. Lamentablemente, cuanto más movemos las palancas tradicionales, más resistencia opone el proceso compensador, y más fútiles se vuelven nuestros esfuerzos.

Pero hay otro modo de encarar estas situaciones. En todas ellas, el punto de apalancamiento se encuentra en el rizo compensador, no en el rizo reforzador. Para cambiar la conducta del sistema, hay que identificar y modificar el factor limitativo. Esto puede requerir actos en los

que no hemos pensado, opciones que no hemos considerado o cambios difíciles en las recompensas y las normas.

Pero la estructura de los límites del crecimiento también nos brinda otra lección. Siempre habrá más procesos limitativos. Cuando se elimina o debilita una causa de limitación, el crecimiento vuelve hasta que aparece otra. Los esfuerzos para extender el crecimiento mediante la eliminación de los límites pueden ser contraproducentes porque postergan lo inevitable; el día fatal, dado el ritmo de cambio que pueden crear los recesos reforzadores puede llegar antes de lo que pensamos.

Cómo crear nuestra propia historia de “límites del crecimiento”

El mejor modo de comprender un arquetipo consiste en realizar nuestro propio diagrama.

La mayoría de la gente tiene muchas estructuras de límites del crecimiento en su vida. El modo más fácil de reconocerlas es mediante el patrón de conducta. ¿Hay una situación donde las cosas mejoren mucho al principio y de pronto dejen de mejorar? A partir de allí, trate de identificar los elementos de los rizos reforzadores y compensadores.

Primero identifique el proceso reforzador: ¿qué está mejorando y cuál es el acto o actividad que produce mejoras?

Sin embargo, tiene que haber un factor limitativo, típicamente una meta o norma implícita, o un recurso limitativo. El segundo paso consiste en identificar el factor limitativo y el proceso compensador que éste crea. ¿Qué “acción decreciente” o fuerza de resistencia comienza a operar para impedir que esa condición mejore continuamente?

Una vez que usted tiene el gráfico de la situación, busque el punto de apalancamiento. No se trata de presionar más, pues con eso aumentaría la resistencia. Lo más probable es que se requiera el debilitamiento o la eliminación de la condición limitativa.

Arquetipo 2: Desplazamiento de la carga

Definición

Un problema subyacente genera problemas que reclaman atención. Pero el problema subyacente es difícil de abordar, porque es engorroso o porque es costoso afrontarlo. Así que la gente “desplaza la carga” del problema a otras soluciones, arreglos bien intencionados y fáciles que parecen muy eficaces. Lamentablemente, las “soluciones” fáciles sólo aplacan los síntomas y dejan intacto el problema subyacente. Éste empeora, inadvertido porque los síntomas aparentemente desaparecen, y el sistema pierde toda capacidad para resolverlo.

Principio administrativo

No solucione los síntomas. Las soluciones que abordan los síntomas y no las causas fundamentales del problema a lo sumo brindan beneficios a corto plazo. Eventualmente el problema resurge y crece la presión por una respuesta ante el síntoma. Entretanto la capacidad para dar soluciones fundamentales se puede atrofiar.

Dónde se encuentra

Las estructuras de “desplazamiento de la carga” son comunes en nuestras vidas personales y laborales. Entran en juego cuando hay obvios “síntomas de problemas” que exigen atención, y soluciones rápidas que eliminan los síntomas, al menos por un tiempo.

Analicemos el problema del estrés que se genera cuando el trabajo supera nuestra capacidad para realizarlo con eficacia. Saltamos del trabajo a la familia y la comunidad en un incesante revoloteo de actividad. Si el trabajo excede nuestra capacidad, la única solución fundamental consiste en limitar la cantidad de trabajo. Esto puede ser dificultoso. Quizás haya que rechazar una promoción que supone más viajes. Supone establecer prioridades y realizar opciones. En cambio, la gente a menudo siente la tentación de revolotear con más prisa, aliviando el estrés con alcohol, drogas o una forma más benigna de “reducción de estrés” (como el ejercicio o la meditación). Pero la bebida no soluciona el problema de la sobrecarga de trabajo; sólo enmascara el problema aliviando el estrés temporalmente. Es la dinámica de la elusión, cuyo resultado es una creciente dependencia, y en última instancia la adicción.

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.

Estructura

La estructura de “desplazamiento de la carga” está compuesta por dos procesos compensadores (estabilizadores). Ambos tratan de ajustar o corregir el mismo síntoma problemático. El círculo superior representa la intervención contra el síntoma, la “solución rápida”. Resuelve pronto el síntoma problemático, pero sólo temporalmente. El círculo inferior tiene una demora. Representa una respuesta más fundamental ante el problema, una cuyos efectos tardan más en evidenciarse. Sin embargo, la solución fundamental funciona con mayor eficacia; quizá sea el único modo duradero de tratar el problema.

A menudo (aunque no siempre), en estas estructuras hay también un proceso reforzador (amplificador) creado por “efectos laterales” de la solución del síntoma. Cuando esto ocurre, los efectos laterales dificultan aún más la implementación de la solución fundamental.

Comprensión y uso de la estructura

La estructura explica una amplia gama de conductas donde las “soluciones” bien intencionadas empeoran las cosas en el largo plazo. La “solución sintomática” –solución del síntoma– es tentadora: se logran mejoras aparentes, se elimina la presión externa o interna para “hacer algo” acerca de un problema urgente. Pero el aplacamiento del síntoma también reduce la necesidad percibida de hallar soluciones más fundamentales. Entretanto, el problema subyacente permanece intacto y puede agravarse, pues los efectos laterales de la solución sintomática dificultan aún más la aplicación de la solución fundamental. A través del tiempo la gente depende cada vez más de la solución sintomática, que se transforma cada vez más en la única solución. Sin que nadie tome la decisión consciente, la gente ha “desplazado la carga”, pasando a depender cada vez más de soluciones sintomáticas. **Las interacciones entre el personal y los gerentes de línea están plagadas de estructuras de este tipo.**

Un caso especial de esta estructura, que se repite con alarmante frecuencia, es el de “erosión de las metas”. Cuando hay una brecha entre nuestras metas y nuestra situación actual, hay dos conjuntos de presiones: mejorar la situación y reducir nuestras metas. El modo de afrontar estas presiones es crucial para la disciplina del dominio personal. Las sociedades sufren el acoso permanente de la erosión de las metas. Una dinámica similar actúa en las organizaciones en lo concerniente a metas de calidad, innovación, crecimiento personal de los empleados, y perfeccionamiento de la organización. Todos nos volvemos “adictos” a la reducción de nuestras metas. Como leí hace poco en una etiqueta autoadhesiva: “Si todo lo demás falla, reduce tus aspiraciones”.

Patrón de conducta

Toda solución de los síntomas funciona hasta cierto punto. La bebida, por ejemplo, elimina las tensiones, al menos por un tiempo. Alivia el síntoma, si no fuera así la gente no bebería, pero también da la sensación de haber “resuelto el problema”. Si no se adopta una medida, la carga laboral puede aumentar más, pues estamos continuamente asediados por más exigencias de las que nuestro tiempo nos permite cumplir. Con el tiempo la carga laboral continúa incrementándose, el estrés vuelve y la presión para beber aumenta.

Esta estructura es insidiosa porque alienta un sutil ciclo reforzador, aumentando la dependencia respecto de la solución sintomática. Esta es la dinámica genérica de la adicción. Casi todas las formas de adicción tienen una estructura subyacente de “desplazamiento de la carga”. Todas involucran soluciones sintomáticas, la atrofia gradual de la aptitud para concentrarse en soluciones fundamentales y una creciente dependencia respecto de las soluciones sintomáticas. Según esta definición, las organizaciones y las sociedades son tan propensas a la adicción como los individuos.

Estas estructuras tienden a generar crisis periódicas, cuando afloran los síntomas del estrés. El síntoma se agudiza cada vez más. Cuanto más tiempo pase inadvertido el deterioro, o cuanto más espere la gente para enfrentar las causas fundamentales, más dificultoso resulta revertir la situación. Mientras la respuesta fundamental pierde poder, la sintomática se fortalece.

Cómo aplicar la palanca

Para afrontar una estructura de “desplazamiento de la carga” se requiere fortalecer la respuesta fundamental al tiempo que se debilita la sintomática. El temple de las organizaciones a menudo se revela en su capacidad (o incapacidad) para enfrentar estas estructuras. El fortalecimiento de respuestas fundamentales casi siempre requiere una orientación de largo plazo y una visión compartida.

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

Cómo crear nuestra propia historia de “desplazamiento de la carga”

La presencia de una estructura de este tipo ofrece tres indicios: Primero: hay un problema que empeora gradualmente en el largo plazo, aunque en ocasiones parece mejorar por un tiempo. Segundo, la salud general del sistema empeora gradualmente. Tercero, hay una creciente

sensación de impotencia. Las personas se sienten eufóricas al principio (¡han resuelto el problema!) pero al final se sienten víctimas.

Ante todo busquemos situación de dependencia, donde se tiene la impresión de que los problemas nunca se eliminan del todo. Una vez que tenga en mente esa situación, trate de identificar los elementos de los rizos reforzadores y compensadores.

Comience por identificar el “síntoma del problema”. Esta será la “rueda chirriante” que reclama atención: estrés, ineptitud de los subordinados para resolver problemas urgentes, menor participación en el mercado. Luego identifique una “solución fundamental” (puede haber más de una), un curso de acción que puede conducir a una mejora duradera. Luego identifique una o varias “soluciones sintomáticas” que puedan aliviar los síntomas por un tiempo.

Luego identifique los posibles “efectos laterales” negativos de la solución sintomática.

La percepción primaria de la estructura vendrá de (1) distinguir diversos tipos de soluciones; (2) ver cómo la dependencia respecto de soluciones sintomáticas puede generar más dependencia. El apalancamiento siempre consistirá en fortalecer el círculo de soluciones fundamentales y debilitar el de soluciones sintomáticas. Al igual que con los límites del crecimiento, conviene verificar las conclusiones con actos pequeños, y dar tiempo para que estas verificaciones den fruto.

Capítulo 7

EL PRINCIPIO DE LA PALANCA

La clave del pensamiento sistémico es la palanca: hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas. A menudo la palanca sigue el principio de la economía de medios, buscando el lugar donde los mejores resultados no provienen de esfuerzos en gran escala sino de actos pequeños y bien focalizados.

El punto de apalancamiento de la mayoría de los sistemas reales no es obvio para la mayoría de los actores, que no ven las “estructuras” subyacentes a los actos. El propósito de los arquetipos sistémicos, tales como el de los límites del crecimiento y el desplazamiento de la carga, es ayudar a ver esas estructuras y así hallar el punto de apalancamiento, especialmente entre las presiones y correntadas de las situaciones empresariales reales.

De cada diez compañías que empiezan, la mitad desaparece a los primeros cinco años, sólo cuatro sobreviven en el décimo año, y sólo tres llegan a los quince años. Cuando una fracasa, la gente siempre señala hechos específicos para explicar las “causas”: problemas con el producto, managers ineptos, pérdidas de personal clave, competencia inesperadamente agresiva, reveses empresariales. **Pero no reconocen las causas sistémicas más profundas del crecimiento no sostenido.**

La otra parte de cualquier estructura de límites de crecimiento es un proceso compensador (estabilizador). En una estructura de límite del crecimiento, lo peor que se puede hacer es presionar sobre el proceso reforzador, cuando el punto de apalancamiento está en el proceso compensador. Es vital atenerse a pautas críticas de desempeño contra viento y marea, y hacer

lo que sea necesario para satisfacer esas pautas. En las empresas las pautas relevantes son aquellas que tienen relevancia para el cliente.

La opción entre crecimiento autolimitado y crecimiento autosostenido

La estructura sistémica explica muchas situaciones complejas donde las compañías que antes crecían rápidamente y gozaban de gran éxito fracasan misteriosamente. Esta estructura es otro arquetipo sistémico llamado crecimiento y subinversión. Este arquetipo opera cada vez que una compañía limita su propio crecimiento mediante una inversión menor a la requerida. 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 la inversión agresiva, pero a su vez la tensión financiera de hoy se origina en la subinversión de ayer. “Inversión” puede significar aumento o mejora de la capacidad física, adiestramiento del personal, mejora de los procesos laborales o mejora de las estructuras organizacionales.

A mi juicio, la dinámica de erosión de metas y subinversión explica el ocaso – entre mediados de los 60 y mediados de los 80 – de muchas industrias manufactureras norteamericanas, como la siderurgia, los automóviles, las máquinas-herramienta y los artefactos electrónicos de consumo. En todas estas industrias, la pérdida de mercados ante la competencia extranjera, que invariablemente se atribuía a factores externos, tenía su origen, al menos en parte, en pautas débiles en lo concerniente a satisfacción de la clientela, subinversión y clientes descontentos.

La estructura de crecimiento y subinversión, cuando se la comprende, puede ser una potente guía para una compañía que intenta crear su propio futuro.

El arte del pensamiento sistémico consiste en ser capaz de reconocer estructuras sutiles de complejidad creciente (dinámica), en medio de la abundancia de detalles, presiones y correntadas 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.

Capítulo 8

EL ARTE DE VER LOS ÁRBOLES SIN DEJAR DE VER EL BOSQUE

Entre los últimos presidentes de los Estados Unidos, tal vez ninguno se consagraba tan profundamente a los problemas del país como Jimmy Carter. No obstante, el presidente Carter se ganó fama de líder ineficaz. Fue víctima de la complejidad. Su afán de conocer los problemas en forma directa lo sofocaba con los detalles, sin darle una perspectiva clara de esos detalles. ¿Pero acaso Carter era muy diferente de la mayoría de los líderes contemporáneos, tanto en el sector público como en el privado? ¿Cuántos ejecutivos actuales pueden dar un discurso de quince minutos que exponga una explicación convincente de las causas sistémicas de un problema relevante, y de las diversas estrategias para afrontar este problema?

Todos sabemos que es necesario retroceder algunos 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. Pensamiento sistémico no significa ignorar la complejidad, sino organizarla en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlos de forma duradera. La creciente complejidad del mundo actual induce a los dirigentes a suponer que carecen de la información necesaria para actuar con eficacia. Yo sugiero que en este sentido 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.

El dominio de arquetipos básicos como el de crecimiento y subinversión es el primer paso para desarrollar la aptitud de ver los árboles y el bosque, para ver la información en patrones amplios y detallados. Sólo viendo ambas cosas podemos responder al desafío del cambio y la complejidad.

Pero, en última instancia, el dominio del lenguaje del pensamiento sistémico también requiere las otras disciplinas complementarias de aprendizaje. Cada una de ellas aporte importantes principios y herramientas que capacitan a los individuos, equipos y organizaciones para modificar su enfoque del mundo, abandonar la perspectiva lineal y dominar el arte de ver y actuar sistemáticamente.

Capítulo 9

DOMINIO PERSONAL

El espíritu de la organización inteligente

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.

“Dominio personal” es la expresión que usamos para 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.

Dominio y destreza

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 – una actividad que integramos a nuestra vida – 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 senda que olvidamos por qué seguíamos en esa senda. 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 visión (lo que deseamos) y una clara imagen de la realidad actual (dónde estamos en relación con dónde deseamos estar) genera lo que denominamos “tensión creativa”: una fuerza para unir ambos puntos, causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución. La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas. En este contexto, “aprendizaje” no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos.

Las personas con alto nivel de dominio personal comparten varias características. Tienen un sentido especial del propósito que subyace en sus visiones y metas. Para esas personas, 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 conectadas con otras personas y con la vida misma. Sin embargo, no sacrifican su singularidad. Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente.

Esas personas viven en una continua modalidad de aprendizaje. Nunca “llegan”. A veces el lenguaje – como en la expresión “dominio personal” – crea una equívoca sensación de cosa definida, de blanco y negro. Pero el dominio personal no es algo que se posee. Es un proceso. Es una disciplina que dura toda la vida. Las gentes con alto nivel de dominio personal son muy conscientes de su ignorancia, su incompetencia, sus zonas de crecimiento. Sienten una profunda confianza en sí mismas. ¿Una paradoja? Sólo para quienes no ven que la “recompensa es el viaje”. El desarrollo emocional pleno ofrece la palanca más potente para alcanzar nuestro pleno potencial.

“Por que lo queremos”

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. Por todas estas razones, muchas organizaciones abrazan un compromiso con el crecimiento personal de sus empleados, pues creen que ello fortalecerá la organización.

El desarrollo personal pleno impacta en la felicidad individual. La realización personal sólo fuera del trabajo, ignorando la significa parte de la vida que pasamos trabajando, equivale a limitar nuestras oportunidades de seres humanos felices y completos.

Ed Simon, presidente de Herman Miller, dijo: “¿Por qué el trabajo no puede ser una de las cosas maravillosas de la vida? ¿Por qué no podemos apreciarlo y alabarlo, en vez de verlo como una mera necesidad? ¿Por qué no puede ser una piedra angular en el proceso de desarrollar una ética, valores, en expresar las humanidades y las artes? ¿Por qué la gente no puede aprender que hay algo valioso en la belleza del diseño, en la construcción de algo duradero? Creo que este potencial es más inherente al trabajo que a muchos otros lugares”.

En otras palabras, ¿por qué queremos dominio personal? Lo queremos porque lo queremos.

Cuando los líderes de una organización adoptan esta actitud, se trata de un momento crucial en la evolución de la empresa. Significa que la organización se ha comprometido plenamente con el bienestar de sus integrantes. Tradicionalmente existía un contrato: una paga honesta a cambio de una labor honesta. Ahora existe otra relación entre el empleado y la institución.

B. O'Brien, "Advanced Maturity", declaró: "Sabemos que el sistema funciona cuando vemos una persona que ingresó en la compañía hace diez años y entonces era insegura y tenía una visión estrecha del mundo y sus oportunidades. Ahora ese individuo está a cargo de un departamento con una docena de personas. Se siente cómodo con la responsabilidad, digiere ideas complejas, sopesa diferentes posiciones y desarrolla sólidos razonamientos ante las opciones. Otros lo escuchan atentamente. Esta persona tiene mayores aspiraciones para la familia, la compañía, la industria y la sociedad".

Hay un compromiso incondicional, un coraje inequívoco, en la postura que adopta una organización realmente comprometida con el dominio personal. Lo queremos porque lo queremos.

Resistencia

¿Quién podría resistirse a los beneficios del dominio personal? Empero, muchas personas y organizaciones se resisten. Comprometerse con el pleno desarrollo de nuestra vida constituye un abandono radical del contrato tradicional entre el empleado y la institución. En algunos sentidos, constituye la ruptura más radical de la organización inteligente.

Hay razones obvias para que las compañías se resistan a alentar el dominio personal. Es "blando", pues se basa en conceptos no cuantificables, como la intuición y la visión personal.

Una forma más intimidatorio de resistencia es el cinismo. Los apologistas del "potencial humano", así como buena parte de la "administración humanista", prometieron lo imposible en las décadas del 70 y del 80.

Al combatir el cinismo, es útil conocer su origen. Si raspamos la superficie de la mayoría de los cínicos, hallaremos a un idealista frustrado, alguien que cometió el error de convertir sus ideales en expectativas. Por ejemplo, muchos de los que hablan cínicamente del dominio personal, en un tiempo tuvieron altos ideales acerca de las personas. Luego se sintieron defraudados, heridos y amargados porque la gente no satisfacía esos ideales. Por el contrario, quienes tienen una visión atinada de la naturaleza humana, no idealizan a la gente, así que no sufren un gran estrés psicológico cuando la gente los decepciona.

Por último, algunos temen que el dominio personal amenace el orden establecido. 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 acerca 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 siempre 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.

La disciplina del dominio personal

El desarrollo del dominio personal comienza por abordarlo como una disciplina, una serie de prácticas y principios que se deben aplicar para ser útiles. Así como alguien llega a dominar un arte mediante la práctica continua, los siguientes principios y prácticas sientan las bases para expandir continuamente el dominio personal.

Visión personal

La visión personal nace por dentro. La mayoría de los adultos tenemos poco sentido de una visión real. Tenemos metas y objetivos, pero éstos no son visiones. Cuando les preguntan qué desean, muchos adultos hablan de aquello de lo que quieren liberarse. Una forma más sutil de una visión disminuida consiste en “concentrarse en los medios y no en los resultados”. 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 al margen de la idea de propósito. Algunas organizaciones definen el propósito como “interés genuino”. En lugares donde las personas se sentían incómodas hablando de propósito personal, se sentían a sus anchas hablando de interés genuino. Cuando la gente siente interés genuino, se compromete con naturalidad.

Pero 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.

Sostener la tensión creativa

A menudo la gente siente gran dificultad para hablar de sus visiones, aunque las visiones sean nítidas. ¿Por qué? Porque tenemos una dolorosa conciencia de la brecha entre nuestra visión y la realidad. Pero esta brecha es también una fuente de energía. Si no hubiera brecha, no habría necesidad de una acción para moverse hacia la visión. La brecha es fuente de energía creativa. La llamamos “tensión creativa”.

La tensión creativa constituye el principio central del dominio personal, e integra todos los elementos de la disciplina. Aún así es muy mal comprendida. Por ejemplo, el término “tensión” sugiere angustia o estrés. Pero la tensión creativa no implica ninguna sensación en especial. Es la fuerza que entra en juego cuando reconocemos una visión que está reñida con la realidad actual.

Aun así, la tensión creativa a menudo induce sentimientos o emociones asociados con la angustia, tales como tristeza, desaliento, desesperanza o preocupación. Esto ocurre con tanta frecuencia que resulta fácil confundir estas emociones con la tensión creativa. La gente llega a creer que el proceso creativo consiste en sufrir un estado de ansiedad. Pero es importante

advertir que las emociones “negativas” que pueden surgir cuando hay tensión creativa no constituyen la tensión creativa en a sí misma, sino lo que denominamos tensión emocional.

Si no logramos distinguir la tensión emocional de la tensión creativa nos predisponemos a rebajar nuestra visión. Si nos sentimos profundamente desalentados ante una visión que no se concreta, podemos sentir el fuerte impulso de aligerar la carga del desaliento. Hay un remedio inmediato: rebajar la visión. “Bien, no era tan importante alcanzar el puntaje máximo. Me divierto igual con un puntaje relativamente alto”.

Pero esta reducción no es el final de la historia. 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.

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 “declarar victoria”: redefinir la mala noticia como no tan mala, rebajando la pauta de comparación.

La dinámica de la tensión emocional existe en todos los niveles de la actividad humana. Es la dinámica de la componenda, el camino de la mediocridad. Como dijo Somerset Maugham: **“Sólo los mediocres están siempre en su forma óptima”**.

Permitimos que nuestras metas se erosionen cuando no podemos convivir con la tensión emocional. Por otra parte, cuando comprendemos la tensión creativa y la dejamos operar sin rebajar nuestra visión, ésta se transforma en una fuerza activa. Robert Fritz afirma: “No importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra”. La gente realmente creativa usa la brecha entre la visión y la realidad actual para generar energías para el cambio.

El dominio de la tensión creativa transforma el modo en que enfocamos el “fracaso”, que es simplemente un traspie, una prueba de la brecha entre la visión y la realidad actual, una oportunidad para aprender. Aprender acerca de imágenes exactas de la realidad actual, de estrategias que no funcionan como esperábamos, de la nitidez de la visión. Los fracasos no testimonian nuestra falta de valía o nuestra impotencia. Ed Land, fundador y presidente de Polaroid durante décadas, tenía una placa en la pared: “Un error es un hecho cuyos beneficios plenos aún no se han volcado a tu favor”.

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. “Aprendemos a confiar más en nuestros conceptos que en nuestras observaciones de la realidad – escribe Robert Fritz – 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.

Ambas son igualmente vitales para generar tensión creativa. O, como lo expresa Fritz: “La persona genuinamente creativa sabe que toda creación se logra trabajando con restricciones. Sin restricciones no hay creación.

“Conflicto estructural”: el poder de la impotencia

Muchas personas, aun las de mucho éxito, abrigan creencias profundas contrarias al dominio personal. Con frecuencia estas creencias están por debajo del nivel consciente.

Robert Fritz, que ha trabajado con decenas de miles de personas para desarrollar sus aptitudes creativas, llega a la conclusión de que prácticamente todos tenemos la “creencia dominante de que no podemos cumplir nuestros deseos”. ¿De dónde viene esta creencia? Fritz arguye que es un subproducto casi inevitable del crecimiento.

Muchos abrigamos un par de creencias contradictorias que limitan nuestra capacidad para crear lo que de veras 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. Sin embargo, a veces tenemos éxito, y muchos de nosotros logramos cierta aptitud para identificar y alcanzar metas, al menos en ciertos aspectos de la vida. ¿Cómo superamos las fuerzas del conflicto estructural?

Fritz ha identificado tres “estrategias” genéricas para afrontar las fuerzas del conflicto estructural, y cada una de ellas tiene sus limitaciones. Una es conseguir el desgaste de nuestra visión. La segunda es la “manipulación del conflicto”, por la cual tratamos de acicatearnos para ir en pos de lo que deseamos, creando un conflicto artificial, como el de concentrar la atención en eludir lo que no deseamos. La manipulación de conflictos es la estrategia favorita de las personas que se preocupan sin cesar por el fracaso, de los gerentes que sobresalen en “charlas motivacionales” que señalan las desagradables consecuencias que sobrevendrán si no se alcanzan las metas de la compañía y de los movimientos sociales que procuran movilizar a la gente a través del miedo. Lamentablemente, la mayoría de los movimientos sociales operan a través de la manipulación de conflictos o la “visión negativa”, concentrándose en eludir lo que no deseamos, en vez de crear lo que deseamos: contra las drogas, contra las armas nucleares, contra el cigarrillo, contra la corrupción gubernamental.

Muchos preguntan: “¿Qué hay de malo en un poco de preocupación o temor si ello nos ayuda a alcanzar nuestras metas?” La respuesta de quienes procuran el dominio personal es la simple pregunta: “¿De veras quieres vivir la vida en un estado de temor al fracaso?” La tragedia es que muchas personas que se enzarzan en la manipulación de conflictos llegan a creer que sólo pueden tener éxito sometiéndose a un estado continuo de angustia y miedo. En vez de eludir la tensión emocional, llegan a glorificarla. La vida les reserva pocas alegrías. Aún cuando alcanzan sus metas, de inmediato empiezan a temer que perderán lo que han ganado.

La tercera estrategia genérica de Fritz 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 maniática 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 puntos de apalancamiento. Alcanzamos nuestras metas pero el esfuerzo es descomunal y terminamos agotados, preguntándonos si el éxito “ha 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 menudo hay considerables consecuencias no buscadas. Peor aún, al igual que todas estas estrategias, la “fuerza de voluntad” deja intacto el sistema subyacente de conflicto estructura. La creencia en la impotencia no ha cambiado. A pesar de logros significativos, muchas personas de gran éxito sienten una profunda y callada sensación de impotencia en aspectos críticos de la vida, como las relaciones personales y familiares, o la capacidad para alcanzar una sensación de paz y realización espiritual.

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.

¿Dónde está el punto de apalancamiento para afrontar el conflicto estructural? Si éste 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, las creencias cambian gradualmente, a medida que acumulamos nuevas experiencias y desarrollamos nuestro dominio personal. Pero si el dominio no se desarrolla mientras abriguemos creencias contrarias, y si las creencias sólo cambian cuando experimentamos el dominio, ¿cómo comenzamos a alterar las estructuras profundas de nuestra vida?

Compromiso con la verdad

Podemos comenzar con una simplísima pero profunda estrategia para afrontar el conflicto estructural: decir la verdad. Mucha gente considera que el compromiso con la verdad es una estrategia inadecuada. “¿Qué necesito hacer para cambiar mi conducta?” “¿Cómo cambio mi creencia subyacente?” La gente a menudo busca una fórmula, una técnica, algo tangible que se pueda aplicar para resolver el problema del conflicto estructural. Pero el compromiso con la verdad es mucho más potente que cualquier técnica.

El compromiso con la verdad no significa la búsqueda de la “Verdad”, la palabra final absoluta ni la causa última. Significa empeño para extirpar las maneras en que nos limitamos o nos engañamos, impidiéndonos ver lo que existe, y para desafiar continuamente nuestras teorías acerca de por qué las cosas son como son. Ello significa ensanchar continuamente nuestra comprensión de las estructuras que subyacen a los hechos. Específicamente, las personas con alto nivel de dominio personal ven mejor los conflictos estructurales que subyacen a su propia conducta.

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 tensiones y presiones que a menudo las acompañan. Es una ayuda desarrollar señales de advertencia interna, como cuando nos

sorprendemos culpando a algo o alguien de nuestros problemas. “Renuncio porque nadie me aprecia.” “Estoy preocupado porque me despedirán si no termino el trabajo.”

En mi vida, por ejemplo, sentí a menudo que la gente me abandonaba en momentos críticos de proyectos importantes. Cuando esto ocurría, avanzaba como una rasadora, superando el obstáculo de esa deslealtad o incompetencia. Tardé muchos años en comprender que era un patrón recurrente mi versión personal de la estrategia de la “fuerza de voluntad”, arraigada en una profunda sensación de impotencia de no poder cambiar el modo en que otros me defraudaban. Invariablemente terminaba con la sensación de que “tengo que hacerlo todo yo.”

Una vez que reconocí este patrón, comencé a actuar de otra manera cuando un colega me defraudaba. Me enfadaba con menos frecuencia. En cambio, había un escozor de reconocimiento: “Allá voy de nuevo”. Observé que mis propios actos formaban parte del resultado, pues creaba tareas imposibles de cumplir o bien porque desalentaba a la otra persona. Procuré desarrollar aptitudes para comentar estas situaciones con las personas involucradas sin crear una actitud defensiva.

Nunca habría desarrollado esas aptitudes ni habría sabido ponerlas en práctica sin un cambio de enfoque. Mientras veía el problema como una sucesión de hechos, estaba convencido de que mis problemas obedecían a causas externas: ellos me defraudaban. Una vez que vi el problema como causado estructuralmente, comencé a ver qué podía hacer yo, en vez de qué “habían hecho ellos”.

Somos prisioneros de estructuras de las que no somos conscientes. Una vez que podemos 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 nivel de 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.

Usando el subconsciente, o: No es necesario entender todo

Uno de los aspectos más fascinantes de las personas con alto nivel de dominio personal es su aptitud para realizar tareas extraordinariamente complejas con gracia y facilidad. 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 ha desarrollado un nivel más elevado de comunicación entre la conciencia normal y el subconsciente. Ellos enfocan como disciplina aquello que la mayoría damos por sentado y explotamos al azar.

Hay un aspecto de nuestra mente que está muy capacitado para abordar la complejidad. Llamamos “subconsciente” a esta dimensión de la mente porque opera “debajo” o “detrás” del nivel de la conciencia. Otros lo denominan “inconsciente” o “mente automática”. Sea cual

fuere el nombre, sin esta dimensión de la mente sería imposible explicar cómo los seres humanos logran dominar una tarea compleja. Por lo pronto, podemos decir con certeza que estas tareas no se realizan únicamente a través de nuestra conciencia normal.

Todos hemos dominado un vasto repertorio de tareas “adiestrando” el subconsciente. Una vez aprendidas, resultan tan automáticas, tan “subconscientes”, que ni siquiera notamos que las estamos realizando. Pero la mayoría de nosotros jamás reflexionó sobre cómo dominamos estas aptitudes y cómo podríamos continuar desarrollando una relación cada vez más honda entre nuestra conciencia normal y el subconsciente. Aun así, son cuestiones de suma importancia para la disciplina del dominio personal.

Por ello las personas comprometidas con el desarrollo continuo del dominio personal practican alguna forma de meditación. Trátase de plegaria contemplativa o de otros métodos para “silenciar” la mente consciente, la práctica meditativa regular puede ser muy útil para trabajar más productivamente con la mente subconsciente.

La gente con altos niveles de dominio personal tiene maneras de dirigir su concentración. Como comentamos, se concretan en el resultado deseado, no en el “proceso” ni en el medio que consideran necesario para obtener ese resultado.

Concentrarse en el resultado deseado intrínseco es una habilidad. Para la mayoría no resulta fácil al principio, y se requiere tiempo y paciencia para desarrollarla. Ante una meta personal importante pensamos casi inmediatamente en todas las razones por las cuales será difícil alcanzarla, los desafíos que afrontaremos y los obstáculos que debemos superar. Aunque esto es útil para elaborar estrategias diversas para alcanzar nuestros fines, también es indicio de falta de disciplina si los pensamientos sobre el “proceso” para alcanzar nuestra visión se agolpan obnubilando nuestra concentración en los resultados buscados. Debemos tratar de aprender a separar lo que deseamos de aquello que creemos necesitar para alcanzarlo.

Es importante realizar opciones claras. Sólo después de la opción las aptitudes del subconsciente actúan plenamente. Realizar opciones y concentrarse en resultados que sean importantes de veras puede ser uno de los usos más provechosos de nuestra conciencia normal.

El compromiso con la verdad también es importante para desarrollar comunicación con el subconsciente. Engañarnos a nosotros mismos sobre la realidad impide al subconsciente tener información precisa acerca de dónde estamos respecto de nuestra visión, pero también crea datos que distraen al subconsciente, así como nos distrae nuestra “cháchara” acerca de por qué no podemos alcanzar nuestra visión. El principio de tensión creativa reconoce que el subconsciente opera con mayor eficacia cuando se concentra claramente en nuestra visión y nuestra realidad actual.

En última instancia, lo que más importa al desarrollar la comunicación subconsciente característica de los maestros es el interés genuino en un resultado deseado, la sensación profunda de que es la meta “correcta” a la cual aspiramos. El subconsciente es muy receptivo a metas que concuerden con nuestras aspiraciones y valores más profundos.

En muchos sentidos, la clave para desarrollar altos niveles de dominio en la comunicación con el subconsciente nos remite a la disciplina de desarrollar una visión personal. Por eso el concepto de visión siempre ha tenido un papel prominente en las artes creativas.

El dominio personal y la quinta disciplina

A medida que los individuos practican la disciplina del dominio personal, varios cambios les acontecen gradualmente. Muchos de ellos son sutiles y pasan inadvertidos. Además de aclarar las “estructuras” que caracterizan el dominio personal como una disciplina (tensión creativa, tensión emocional, conflicto estructural), la perspectiva sistémica ilumina aspectos más sutiles del dominio personal, especialmente integración de razón e intuición; visión continuamente intensificada de nuestra conexión con el mundo; compasión; compromiso con la totalidad.

Integración de razón e intuición

La intuición ha recibido creciente aceptación y atención en el mundo de los negocios, al cabo de varias décadas de indiferencia oficial. Muchos estudios demuestran que los gerentes y líderes experimentados se valen muchísimo de la intuición, que no resuelven problemas complejos de modo totalmente racional. Siguen corazonadas, reconocen patrones y establecen analogías y paralelismos intuitivos con situaciones aparentemente dispares. En las escuelas de administración hay incluso cursos sobre intuición y resolución creativa de problemas. Pero aún nos queda un largo camino por recorrer, en nuestras organizaciones y nuestra sociedad, en cuanto a la reintegración de intuición y racionalidad.

Las personas con altos niveles de dominio personal no se proponen integrar la razón con la intuición. Lo consiguen naturalmente, como subproducto de su pasión por utilizar todos los recursos de que disponen.

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 tanto con mi mente racional”. Una vez contó que había descubierto el principio de la relatividad imaginando que viajaba en un haz de luz. No obstante, podía tomar intuiciones brillantes y convertirlas en proposiciones sucintas y pasibles de verificación racional.

Ver nuestra conexión con el mundo

Una dimensión olvidada del crecimiento personal consiste en “cerrar los rizados”, en descubrir continuamente que ciertas fuerzas aparentemente externas están interrelacionadas con nuestros propios actos. Para la mayoría de nosotros, este proceso de cerrar los rizados se detiene tempranamente en la vida. Al aumentar nuestra edad, disminuyen nuestros descubrimientos; cada vez vemos menos eslabones nuevos entre nuestros actos y las fuerzas externas.

El desafío que enfrentamos es continuar expandiendo nuestra conciencia y comprensión, ver cada vez más la interdependencia entre los actos y nuestra realidad, ver cada vez más nuestra conexión con el mundo circundante. Quizá nunca capturemos plenamente los modos múltiples en que influimos sobre la realidad. Pero basta con que estemos abiertos a esa posibilidad para liberar nuestro pensamiento.

Compasión

La disciplina de ver interrelaciones erosiona gradualmente viejas actitudes de acusación y culpa. Comenzamos a ver que todos nosotros estamos atrapados en estructuras, estructuras encastradas en nuestros modos de pensar y en los ámbitos interpersonales y sociales donde vivimos. Nuestra precipitada tendencia a hallar defectos mutuos gradualmente se disipa, dejando una mayor apreciación de las fuerzas dentro de las cuales operamos.

Esto no implica que las personas sean meras víctimas de sistemas que les imponen una conducta. A menudo esas estructuras son nuestra propia creación. Pero esto significa poco hasta que las vemos. Para la mayoría de nosotros, las estructuras dentro de las cuales operamos son invisibles. No somos víctimas ni culpables, sino seres humanos controlados por fuerzas que aún no hemos aprendido a percibir.

Estamos habituados a pensar en la compasión como un estado emocional basado en nuestra preocupación mutua. Pero también se basa en un nivel de conciencia. En mi experiencia, 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 compasión y empatía.

Compromiso con la totalidad

“El compromiso genuino – según Bill O’Brien – es siempre algo mayor que nosotros mismos”. Inamori habla de la “acción de nuestro corazón”, cuando nos guía el “sincero deseo de servir al mundo”. Esa acción, dice, “es una cuestión muy importante, pues tiene gran poder”.

La sensación de conectividad y compasión característica de los individuos con altos niveles de dominio personal conduce naturalmente a una visión más amplia. Sin ella, toda la visualización subconsciente del mundo es profundamente egocéntrica, sólo un modo de conseguir lo que quiero.

Los individuos comprometidos con una visión que trasciende el interés egoísta descubren que no disponen de energías para metas más estrechas, al igual que las organizaciones que aprovechan este nivel de compromiso. “No creo que haya existido una sola persona que haya realizado un descubrimiento o invento valioso – afirma Inamori – sin haber experimentado un poder espiritual”. Describe la voluntad de una persona comprometida con un propósito más amplio como un “grito desde el alma que fue sacudida y despertó”.

Alentando el dominio personal en una organización

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 resultará contraproducente. Las organizaciones pueden crearse grandes dificultades si se vuelven demasiado agresivas en la promoción del dominio personal para sus miembros.

¿Qué pueden hacer los líderes interesados en fomentar el dominio personal?

Pueden trabajar sin pausa para alentar un clima donde los principios del dominio personal se practiquen en la vida cotidiana. Esto significa construir una organización donde sea seguro para la gente crear visiones, donde la indagación y el compromiso con la verdad sean la norma,

y donde se esperen desafíos al status quo, especialmente cuando éste incluye aspectos borrosos de la realidad actual que la gente procura eludir.

Como en cualquier disciplina, el desarrollo del dominio personal debe transformarse en un proceso continuo. Nada es más importante para el individuo abocado a su crecimiento personal que un ámbito que lo respalde. Una organización comprometida con el dominio personal puede brindar ese ámbito al alentar continuamente la visión personal, el compromiso con la verdad y la voluntad de enfrentar honestamente las brechas entre ambas cosas.

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. En muchos sentidos, las acciones más positivas que una organización puede realizar para alentar el dominio personal implican el desarrollo concertado de las cinco disciplinas de aprendizaje.

La estrategia central del liderazgo es sencilla: sea usted un líder. Comprométase con su propio dominio personal. Hablar de dominio personal puede abrir la mente de la gente, pero los actos son más elocuentes que las palabras. No hay nada más alentador para los demás, en su búsqueda del dominio personal, que nuestra propia seriedad en dicha búsqueda.

Capítulo 10

MODELOS MENTALES

Por qué fracasan las mejores ideas

Todos los ejecutivos saben que muchas ideas excelentes jamás se llevan a la práctica. Las estrategias brillantes no se traducen en actos. Los conceptos sistémicos nunca se integran a políticas operativas. Un experimento piloto demuestra que un nuevo enfoque genera mejores resultados, pero ese enfoque jamás se difunde.

Estamos cada vez más convencidos que este “trecho entre el dicho y el hecho” no surge de intenciones 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 modelos familiares de pensar y actuar. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales – el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo – promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes.

Nuestros modelos mentales no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Pueden ser simples generalizaciones o teorías complejas, pero lo más importante es que son activos, pues moldean nuestros actos.

¿Por qué los modelos mentales son tan poderosos para afectar lo que hacemos? En parte porque afecta lo que vemos. Dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos.

El problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos. Por definición, todos los modelos mentales son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos mentales son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de conciencia.

La inercia de los modelos mentales profundamente arraigados puede sofocar aun los mejores conceptos sistémicos. Esto 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 generaciones, en general independientes, han prestado mucha atención a esta pregunta en años recientes.

Una nueva perspectiva de los negocios

Tal vez la primera gran corporación que descubrió el poder potencial de los modelos mentales en el aprendizaje fue Royal Dutch/Shell. Administrando una compañía muy descentralizada durante las turbulencias petroleras de los años 70, Shell descubrió que, al ayudar a los managers a clarificar supuestos, hallar contradicciones internas en esos supuestos, y elaborar nuevas estrategias basadas en conceptos nuevos, obtenía una singular fuente de ventaja competitiva.

Las compañías disfrutaban de un alto grado de autonomía local. Desde el comienzo, los managers de Shell tuvieron que aprender a operar por consenso, pues no había manera de que se impartieran órdenes entre ellos, que dirigían a más de 100 compañías en todo el mundo –con igual número de culturas – . Cuando Shell creció, volviéndose más internacional y multicultural, creció también la necesidad de elaborar un consenso que superase esa multiplicidad de perspectivas.

En los turbulentos años 70, la tradición de consenso de Shell se estiró hasta su punto límite. Lo que surgió fue una nueva comprensión de los fundamentos de un consenso verdadero, una comprensión de modelos mentales compartidos. “A menos que influyéramos sobre la imagen mental, la imagen de la realidad que poseían nuestros directivos, nuestros escenarios serían como agua sobre la piedra”, recordó el planificador de Shell, Pierre Wack, en sus seminales artículos sobre los modelos mentales de Shell, publicados en la Harvard Business Review. Wack lo había comprendido en 1972, cuando él y sus colegas enfrentaban desesperadamente su ineptitud para comunicar a los managers de Shell los contratiempos que preveían en el mercado petrolero mundial.

Los managers de Shell comprendieron que ingresaban en una nueva era de escasez de oferta, menor crecimiento e inestabilidad de precios. Como esperaban que las aguas de la década del 70 fueran turbulentas (Wack la llamó la época de “los rápidos”) respondieron con eficacia ante la turbulencia. Shell había descubierto el poder de los modelos mentales.

Las “enfermedades básicas de la jerarquía”

“En la organización autoritaria tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar – dice Hill O’Brien de Hanover –. 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.” O’Brien y sus colegas de Hanover se han interesado en los modelos mentales a través de una trayectoria cuya longitud es comparable a la de Shell, aunque es muy diferente en todo lo demás.

A partir de 1969, Hanover se impuso la misión de rediseñar los valores jerárquicos tradicionales que la habían dominado durante tanto tiempo. “Nos propusimos – dice O’Brien – descubrir aquello que daría la organización y la disciplina necesarias para que el trabajo fuera más congruente con la naturaleza humana. Gradualmente identificamos un conjunto de valores centrales que en realidad son principios que superan las enfermedades básicas de la jerarquía.”

Dos de estos valores, “apertura” y “mérito”, indujeron a Hanover entonces a desarrollar su enfoque de los modelos mentales. La apertura se consideraba un antídoto contra lo que O’Brien denominó “la enfermedad farsesca que dominaba la conducta de la gente en las reuniones. Nadie describía un problema a las diez de la mañana en una reunión de negocios de la misma manera en que lo describía a las siete de la noche, en casa o bebiendo con amigos”. El mérito – tomar decisiones solamente basadas en los mejores intereses de la organización – era el antídoto de Hanover contra “decisiones basadas en una política burocrática cuya regla de juego es crear una impresión favorable para progresar o, si uno está en la cima, para quedarse allí”. (Los valores fundamentales de Hanover, además de la apertura y el mérito, incluyen el “localismo” – ninguna decisión se debe tomar en un nivel más alto del estrictamente necesario – y la austeridad – aumentar continuamente la capacidad para producir más y mejores resultados con menos recursos). A medida que la apertura y el mérito cobraban arraigo, generaron una creencia profunda: los procesos de decisión se podían transformar si la gente era capaz de exponer y comentar productivamente sus diferentes modos de mirar el mundo. Pero si esto era tan útil, ¿por qué parecía tan difícil?

A mediados de los 70, las ideas de Argyris y sus colegas comenzaron a ofrecer una respuesta. En “Ciencia de la acción” estaban desarrollando un cuerpo teórico y un método para la reflexión y la indagación del razonamiento que respalda nuestros actos. Más aún, las herramientas de la ciencia de la acción están diseñadas para ser eficaces en las organizaciones. Según Argyris y sus colegas, nos atascamos en “rutinas defensivas” que aíslan nuestros modelos mentales de todo examen, y en consecuencia desarrollamos una “incompetencia calificada” un maravilloso oxímoron que Argyris usa para describir a la mayoría de los “educandos adultos, quienes son “muy hábiles para protegerse del dolor y la amenaza representados por las situaciones de aprendizaje”, pero en consecuencia no logran aprender cómo producir los resultados que de veras desean.

John Beckett, profesor retirado de la Universidad de New Hampshire, diseñó el programa “Pensando sobre el pensamiento”. Beckett dirige también un curso exhaustivo que asombrosamente no deja exhaustos a sus alumnos. Se trata de una reseña histórica de las principales filosofías de Occidente y de Oriente, en cinco días enteros. En un proceso que Beckett describe como “papel de lija en el cerebro”, muestra con gran detalle los méritos de filosofías radicalmente distintas.

El impacto del programa de Beckett es demoledor. “Beckett demuestra – comenta O’Brien – que el enfoque de las culturas orientales acerca de asuntos morales, éticos y administrativos tiene sentido. Luego demuestra que los modos occidentales de abordar estos asuntos también tiene sentido. Pero ambos pueden conducir a conclusiones opuestas. Esto induce a descubrir que hay más de un modo de examinar problemas complejos. Ayuda muchísimo a romper las paredes entre las disciplinas de nuestra compañía, y entre diferentes modos de pensar.”

El efecto de la comprensión de los modelos mentales es profundo. La mayoría de los managers declara que por primera vez en la vida entienden que sólo tendrán supuestos, nunca “verdades”, que siempre vemos el mundo a través de modelos mentales y que los modelos mentales son siempre incompletos y, especialmente en la cultura occidental, crónicamente asistémicos. Aunque Beckett no brinda herramientas para trabajar con modelos mentales, siempre una potente semilla que deja a la gente más abierta para ver los inevitables prejuicios de su manera de pensar. Beckett también introduce principios básicos del pensamiento sistémico. Enfatiza la distinción entre “pensar en procesos” y ver sólo “instantáneas”, y plantea el pensamiento sistémico como una alternativa filosófica ante el difundido “reduccionismo” de la cultura occidental: la búsqueda de respuestas simples para problemas complejos.

Entre las aptitudes básicas en el análisis de modelos mentales se incluyen:

- El reconocimiento de “brincos de abstracción” (reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización).
- Exponer la “columna izquierda” (manifestar lo que normalmente callamos).
- Equilibrar la indagación con la persuasión (aptitudes para una investigación honesta).
- Enfrentar los distinguos entre las teorías expuestas (lo que decimos) y las teorías-en-uso (la teoría implícita de lo que hacemos).

Lo interesante es que estas aptitudes son muy personales. No sólo abarcan cuestiones laborales sin también relaciones cotidianas. La disciplina se concentra en algo que la gente normalmente da por sentado: cómo nos conducimos en una conversación común, especialmente cuando se afrontan problemas complejos y conflictivos. La mayoría creemos que sólo debemos “actuar naturalmente”, pero la disciplina de los modelos mentales remodela nuestras inclinaciones naturales para que las conversaciones generen un aprendizaje genuino en vez de reforzar puntos de vista previos.

La disciplina de los modelos mentales

El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a estas aptitudes.

Hay que llevar a la superficie supuestos básicos acerca de importantes cuestiones de negocios. Esta meta es vital, porque los modelos mentales más cruciales son los compartidos por quienes toman las decisiones. Si estos modelos no se examinan, limitan el radio de acción de una organización a lo que es conocido y confortable. Además se deben desarrollar aptitudes de aprendizaje “cara a cara”, porque es necesario que los managers de toda la compañía sean habilidosos con los modelos mentales.

Ambos aspectos de la disciplina – aptitudes empresariales y cuestiones interpersonales – son cruciales. Por una parte, los managers son inherentemente pragmáticos, están motivados para aprender principalmente lo que necesitan aprender en el contexto organizacional. Una educación en modelos mentales o en “equilibrio entre indagación y persuasión” provoca rechazo si no está conectada con cuestiones de negocios. Por otra parte, sin las aptitudes interpersonales, el aprendizaje es adaptativo y no generativo. El aprendizaje generativo requiere managers con aptitudes para reflexionar e indagar, no sólo consultores y planificadores. Sólo entonces la gente de todos los niveles deja aflorar sus modelos mentales y los desafía antes que las circunstancias externas impongan nuevos razonamientos.

La “planificación como aprendizaje” y los “directorios internos”: administrando los modelos mentales en una organización

La institucionalización del examen de los modelos mentales requiere mecanismos que vuelvan ineludible esta práctica. Dos enfoques que han surgido hasta la fecha incluyen la presentación de la planificación tradicional como aprendizaje y la creación de “directorios internos” para reunir regularmente a los directivos superiores y locales, con el objeto de refinar los pensamientos que respaldan las decisiones locales.

“Hay muchas ventajas – dice O’Brien – de los directorios internos sobre las relaciones normales en la presentación de informes. Primero, cuando un manager local presenta un informe a un directivo, como un vicepresidente, es difícil que ambos no se atasquen después de un tiempo. Habitualmente, al cabo de un par de años, ambos se conocen y han encontrado modos de manipular sutilmente sus conversaciones con fines predeterminados. Es raro que esa relación continúe fomentando indagaciones penetrantes durante muchos años. Eso no ocurre cuando hay tres o cuatro personas de un directorio a quienes continuamente hay que presentar y exponer nuestros puntos de vista. El directorio interno estimula una habilidad esencial para los managers locales en nuestro tipo de organización: la habilidad para articular nuestros pensamientos acerca de temas complejos, para asimilar los managers locales descubren que están mejor preparados para alentar el aprendizaje dentro de sus divisiones.”

Para guiar a los directorios locales dentro de la compañía, Hanover redactó un conjunto de principios operativos para trabajar con modelos mentales. Estos principios están destinados a establecer una prioridad sobre la indagación, a promover la diversidad de perspectivas antes que la conformidad y a subrayar la importancia de los modelos mentales en todos los niveles de la organización. He aquí el texto del “credo” de Hanover:

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 miembros de un directorio interno rara vez necesitan tomar decisiones directas. El papel de ellos consiste en ayudar al manager general mediante la verificación o afinamiento del modelo mental del manager general.
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.

Es importante señalar que la meta no es el acuerdo ni la congruencia. Pueden existir muchos modelos mentales al mismo tiempo. Algunos pueden estar en desacuerdo. Es preciso examinarlos y verificarlos todos frente a las situaciones que surgen. Ello requiere un “compromiso con la verdad”, que es una derivación del dominio personal. Y supone comprender que nunca podemos conocer toda la verdad. Aun después de examinar los modelos mentales, como dice O’Brien, “todos podríamos terminar en diversas posiciones. La meta es el

mejor modelo mental para quien afronte ese problema particular. Todos los demás se concentran en ayudar a que esa persona tome la mejor decisión posible, ayudándola a construir el mejor modelo mental posible”.

Como señala O’Brien, la meta quizá no sea la congruencia, pero el proceso conduce a la congruencia cuando funciona. “No nos importa si las reuniones despiertan discordias – dice O’Brien – . La gente expone su parecer y uno puede reconocerle méritos aunque no esté de acuerdo, porque está bien meditado. Uno puede decir: ‘Por otras razones, yo no sigo tu rumbo’. Es asombroso, en cierto sentido; de este modo la gente se lleva mejor que si la impulsamos a llegar a un acuerdo.”

La falta de énfasis en la congruencia y el acuerdo resulta sorprendente para muchos. Pero muchos miembros de equipos sobresalientes me han manifestado opiniones como las de O’Brien. Esta creencia de que “charlaremos y luego sabremos qué hacer” resulta ser una piedra angular de lo que David Bohm denomina “diálogo”, el corazón de la disciplina del aprendizaje en equipo.

Reflexión e indagación: los modelos mentales en niveles personales e interpersonales

Las aptitudes de aprendizaje de los especialistas en “ciencia de la acción” como Chris Argyris se dividen en dos clases amplias: aptitudes para la reflexión y aptitudes para la 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.

Donald Schon, colega de Argyris, del MIT, ha demostrado la importancia de la reflexión sobre el aprendizaje en profesiones que incluyen la medicina, la arquitectura y la administración. Aunque muchos profesionales dejan de aprender en cuanto se gradúan, los que hacen un culto del aprendizaje practican lo que él denomina “reflexión de la acción”, la capacidad para reflejar nuestro pensamiento mientras actuamos. Para Schon, la reflexión en la acción distingue a los profesionales destacados.

Las frases como “pensar de pie”, “llevar la lucidez a cuevas”, y “aprender haciendo”, sugieren no sólo que podemos pensar sobre el hacer sino que podemos pensar sobre cómo hacer algo mientras lo hacemos... cuando los buenos jazzistas improvisan juntos... sienten la dirección de la música que brota de sus aportes entrelazados, le infunden nuevo sentido y ajustan su ejecución al nuevo sentido que han elaborado.

Las aptitudes para la reflexión comienzan al reconocer los “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 deprisa a las generalizaciones que no pensamos en verificarlas. Los “castillos en el aire” describen nuestro pensamiento con mayor frecuencia de lo que sospechamos.

La mente consciente está mal equipada para afrontar gran cantidad de detalles concretos. Si nos muestran fotografías de cien individuos, tenemos problemas para recordar cada rostro, pero recordamos categorías, tales como hombres altos, mujeres de rojo, orientales o ancianos. Nuestra mente racional tiene extraordinaria facilidad 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 de esos brincos que van de lo particular a lo general.

Los brincos de abstracción son comunes en los temas de negocios. En una empresa, muchos 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 marketing recién ingresado en la compañía exhortó a sus superiores a invertir en la mejora del servicio, la propuesta 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 qué creemos sobre el modo en que funciona el mundo: la naturaleza de los negocios, la gente en general, los individuos específicos. Pregúntese: “¿Cuáles son los ‘datos’ sobre los cuales se basa esta generalización?” Luego pregúntese: “¿Estoy dispuesto a considerar que esta generalización puede ser inexacta o equívoca?” Es importante hacerse esta segunda pregunta a conciencia, porque si la respuesta es negativa no tiene caso continuar.

De ser posible, verifique las generalizaciones directamente. A menudo esto le inducirá a indagar las razones que guían los actos de otro. Esa indagación requiere aptitudes. Pero 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.

Equilibrio entre la indagación y la persuasión. La mayoría de los gerentes están adiestrados para hacer planteos y defenderlos. En muchas compañías, ser un gerente eficaz equivale a resolver problemas: deducir qué se debe hacer, y lograr el respaldo necesario para que se haga. 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 requiere 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. Pueden estar genuinamente interesados en los puntos de vista del otro, pero la mera persuasión infunde otro tipo de estructura a la conversación: “Agradezco tu sinceridad, pero mi experiencia y mi juicio me llevan a otras conclusiones. Permíteme decir por qué no funciona tu propuesta...”. 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. De hecho, hay un arquetipo sistémico que describe lo que ocurre a continuación: se llama “escalada”, y es la misma estructura de una carrera armamentista.

Cuanta mayor vehemencia exhiba A, más amenaza a B. Entonces, B argumenta con mayor contundencia. Luego A replica con mayor fiereza, y así sucesivamente. Las escaladas resultan tan agotadoras para los gerentes que a menudo prefieren no exponer sus diferencias en público. “Es demasiado desgaste.”

El efecto bola de nieve de una persuasión reforzadora se puede detener mediante algunas preguntas sencillas como: “¿Por qué llega usted a esa posición?” y “¿Puede darme un ejemplo?” (¿Puede usted presentar “datos” o experiencias que lo corroboren?) Puede introducir un elemento de indagación en una discusión.

Cuando en una reunión de equipos gerenciales, de varias horas, hay pocas preguntas, tenemos un indicio de que hay problemas. Puede parecer asombroso, pero hubo reuniones que llevaban tres horas y no se había hecho una sola pregunta. No hay que ser experto en “ciencia de la acción” para saber que no hay mucha indagación en esas reuniones.

Pero la indagación pura también tiene limitaciones. Las preguntas pueden ser cruciales para romper la espiral de la persuasión reforzadora, pero las aptitudes de un grupo o individuo son muy restringidas cuando no aprende a combinar la indagación con la persuasión. La indagación pura es limitada, entre otras cosas, porque casi siempre tenemos un punto de vista, al margen de que creamos que es el único atinado. Así, una actitud demasiado inquisitiva puede ser un modo de evitar el aprendizaje, pues ocultamos nuestra perspectiva detrás de una muralla de incesantes preguntas.

El aprendizaje más productivo habitualmente se produce cuando los gerentes combinan la indagación con la persuasión, algo que también denominamos “indagación recíproca”. Queremos decir que cada cual explicita su pensamiento y lo somete al examen público. Esto crea una atmósfera de genuina vulnerabilidad. Nadie oculta las pruebas ni los razonamientos que respaldan su punto de vista; es decir, nadie los expone sin dejarlos abiertos al escrutinio. Por ejemplo, cuando la indagación y la persuasión están equilibradas, no sólo indagamos el razonamiento que respalda los puntos de vista ajenos, sino que exponemos los nuestros de tal modo que revelamos nuestros supuestos y razonamientos invitando a los demás a que los indaguen. Podemos decir: “He aquí mi opinión y he aquí cómo he llegado a ella. ¿Qué os parece?”.

Al operar en persuasión pura, la meta es ganar la discusión. Cuando se combinan indagación y persuasión, la meta ya no es ganar la discusión sino hallar la mejor argumentación. Esto se revela en nuestro modo de usar los datos y nuestro modo de revelar el razonamiento que subyace a las abstracciones. Por ejemplo, cuando operamos en persuasión pura, usamos los datos selectivamente, presentando sólo aquellos que confirman nuestra posición. Cuando explicamos nuestro razonamiento, exponemos sólo aquello que nos favorece, evitando zonas donde hallamos puntos débiles. En cambio, cuando se combinan la persuasión y la indagación, estamos dispuestos a confirmar datos y a refutarlos, porque estamos genuinamente interesados en hallar los defectos de nuestra perspectiva. Asimismo, exponemos nuestro razonamiento y buscamos sus fallos, y tratamos de comprender el razonamiento de otros.

Este ideal es todo un reto. Puede ser muy difícil si uno trabaja en una organización muy política que no está abierta a la indagación genuina.

La práctica de la indagación y persuasión significa la voluntad de exponer las limitaciones de nuestro razonamiento y de admitir nuestros errores. De lo contrario, los demás no se arriesgarán a hacer lo mismo.

Los modelos mentales y la quinta disciplina

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. Los gerentes deben aprender a reflexionar sobre sus actuales modelos mentales: mientras los supuestos predominantes no se expongan abiertamente, no hay razones para que los modelos mentales cambien y el pensamiento sistémico carece de propósito. Si los gerentes “creen” que sus perspectivas son hechos y no supuestos, no estarán dispuestas a cuestionar esas perspectivas. Si carecen de aptitudes para indagar los modos de pensar propios y ajenos, sufrirán limitaciones para experimentar cooperativamente con nuevos modos de pensar. Más aún, si no hay una filosofía establecida y una comprensión de los modelos mentales en la organización, la gente interpretará mal el propósito del pensamiento sistémico, creyendo que se trata de dibujar diagramas para representar complejos “modelos” del mundo, no para mejorar nuestros modelos mentales.

El pensamiento sistémico es igualmente importante para trabajar eficazmente con modelos mentales. Las investigaciones contemporáneas demuestran que la mayoría de nuestros modelos mentales tienen defectos sistemáticos. Pasan por alto relaciones críticas de realimentación, juzgan erróneamente las demoras temporales y se concentran en variables que son visibles o sobresalientes, pero no necesariamente puntos de apalancamiento.

En última instancia, el fruto de la integración del pensamiento sistémico con los modelos mentales no consistirá sólo en el perfeccionamiento de nuestros modelos mentales (lo que pensamos) sino en la modificación de nuestro modo de pensar: pasar de modelos mentales dominados por los hechos a modelos mentales que reconozcan patrones de cambio de largo plazo y las estructuras subyacentes que generan esos patrones.

Así como el “pensamiento lineal” domina la mayoría de los modelos mentales hoy utilizados para decisiones críticas, las organizaciones inteligentes del futuro tomarán decisiones críticas basadas en la comprensión compartida de interrelaciones y patrones de cambio.