

ORGANIZACIONES INTELIGENTES.

Al crecer la interconexión en el mundo, la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Las empresas destinadas a cobrar relevancia serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. El objetivo, será entonces, que construyamos organizaciones que guarden mayor coherencia con las aspiraciones humanas, que no se restrinjan al alimento, el refugio y la pertenencia a un grupo.

El problema de hablar de *organizaciones que aprenden*, es que el aprendizaje ha perdido su significado central en el uso cotidiano, ha pasado a ser sinónimo de *absorción de información*. Pero el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos; a través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él; a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para formar parte del proceso generativo de la vida.

El significado básico de *organización inteligente*, es el de 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, que a menudo se conoce como *aprendizaje adaptativo*, es muy importante y necesario; pero una organización inteligente conjuga el *aprendizaje adaptativo* con el *aprendizaje generativo*; un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.

Si la empresa inteligente pudiera ser comparada con una innovación en ingeniería, como el aeroplano o la computadora, los componentes se denominarían *tecnologías*; para una innovación en conducta humana es preciso ver los componentes como *disciplinas*. Por disciplina no se alude a un orden impuesto o un medio de castigo sino un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Al igual que en cualquier disciplina, desde la ejecución de un piano hasta la ingeniería eléctrica, algunas personas tienen un don innato, pero con la práctica cualquiera puede desarrollar un grado de habilidad.

No es novedad que las organizaciones se pueden beneficiar merced a las disciplinas; a fin de cuentas las disciplinas de administración –tales como la contabilidad- existen desde hace mucho tiempo. Pero las 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.

En ese sentido se parecen más a las disciplinas artísticas que a las disciplinas administrativas tradicionales, más aún, aunque la contabilidad es buena para “contar y controlar” nunca hemos abordado las tareas más sutiles de construir organizaciones, de realzar su aptitud para la innovación y la creatividad, de modelar la estrategia y diseñar políticas y estructuras mediante la asimilación de disciplinas nuevas.

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, y, aunque estas descripciones son interesantes, causan más daños que beneficios y generan una copia fragmentaria, así como el afán de alcanzar a los demás. No creemos que las grandes

organizaciones se construyan mediante el intento de emular a otras, de igual manera que, la grandeza individual no se logra tratando de copiar a una *gran persona*.

La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. Nunca se llega, uno se pasa la vida dominando disciplinas. Nunca se puede decir “*somos una empresa inteligente*”, así como no se puede decir “*soy una persona culta*”, mientras más se aprende más comprendemos nuestra ignorancia. Una empresa no puede ser excelente en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente, siempre está practicando las disciplinas del aprendizaje, al borde de ser mejor o peor.

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. Cada una brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad y para alcanzar sus mayores aspiraciones.

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.

La gente con alto dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan, aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte. Lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante.

Sin embargo, asombrosamente, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Esto genera un gran derroche de recursos, las personas ingresan en los negocios como individuos brillantes, cultos y entusiastas, rebosantes de energía y deseos de producir cambios; al poco tiempo algunos se concentran sólo en su propia promoción y los demás reservan su tiempo para hacer lo que les interesa el fin de semana; pierden el compromiso, el sentido de misión y el estímulo con que iniciaron su carrera. Aprovechamos muy poco de sus energías y casi nada de su espíritu

Muy pocos adultos se afanan por desarrollar rigurosamente su dominio personal. Cuando se pregunta a los adultos ¿Qué quieren de la vida?, La mayoría habla primero de lo que querrían quitarse de encima; la disciplina del dominio personal, en cambio, comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones.

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 surten sobre nuestra conducta.

Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas, no se llevan a cabo, porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales.

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. Por esta razón pensamos que la planificación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje institucional.

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: La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar *visiones del futuro compartidas*, que propicien un compromiso genuino, antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión por sincera que sea.

Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del 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.

Cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar “*formulación de visión*”), 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 al carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporalmente. Pero dada la opción, la mayoría de la gente prefiere seguir una meta elevada, no solo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que falta es una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida; no en un recetario, sino en un conjunto de principios y prácticas rectoras.

Aprendizaje en equipo: 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*. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización es incapaz de aprender.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los *patrones interacción* que erosionan el aprendizaje en 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.

Formar parte de un *gran equipo*, un grupo de personas que juntas funcionan maravillosamente, se profesan confianza, complementan mutuamente sus flaquezas, que tienen metas comunes más amplias que las metas individuales, que producen resultados extraordinarios, es algo que a todas las personas les resulta atractivo. Todos recordamos gratamente experiencias de la escuela, de un equipo deportivo, o de algún club, donde nos hemos sentido así, y podemos afirmar que son *las grandes experiencias* de nuestra vida.

Pensamiento sistémico: El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas, que se ha desarrollado para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.

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

Pero el pensamiento sistémico también requiere de las demás para realizar su potencial. La construcción de una *visión compartida* alienta un compromiso de 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, cómo 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.

Por último 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.

Los problemas de aprendizaje en las organizaciones, suelen pasar inadvertidos, el modo en que están diseñadas y administradas, el modo en que definen las tareas de la gente, y sobre todo el modo en que nos han enseñado a pensar y a interactuar crean problemas de aprendizaje. El primer paso para remediarlos consiste en comenzar a identificar las barreras para el aprendizaje.

1. “Yo soy mi puesto”

Nos enseñan a ser leales a nuestra tarea, al extremo de que la confundimos con nuestra identidad. Generalmente al preguntar a las personas ¿Cómo se ganan la vida?, nos describen las tareas que realizan todos los días, no el propósito de la empresa de la cual forman parte, esto se debe a que se ven dentro de un sistema sobre el cual no ejercen ninguna influencia. Hacen su trabajo, cumplen con su trabajo y tratan de sobrellevar 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 falla*”.

2. *“El enemigo externo”.*

Todos tenemos la propensión de culpar a un factor o a una persona externa cuando las cosas salen mal, algunas organizaciones elevan esta propensión a un mandamiento: *“siempre hallarás un agente externo a quien culpar”*.

El síndrome del enemigo externo es un subproducto de *“yo soy mi puesto”* y de los modos asistémicos de encarar el mundo que ello alienta, cuando nos concentramos sólo en nuestra posición, no vemos que nuestros actos la trascienden; cuando esos actos tienen consecuencias que nos perjudican, incurrimos en el error de pensar que estos nuevos problemas tiene un origen externo.

Para muchas compañías *“el enemigo”* está integrado por la competencia, los sindicatos, las regulaciones gubernamentales o clientes que las *“traicionaron”* comprando otros productos. La historia, sin embargo, 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. *Está de moda ser proactivo;*

Esto suele significar que debemos enfrentar estos problemas, no esperar a que alguien mas haga algo, resolver los problemas antes de que estalle una crisis. La actitud proactiva se ve a menudo como un antídoto contra la actitud reactiva, la de esperar a que una situación se salga de control antes de tomar medidas. ¿Pero emprender una acción agresiva contra un enemigo externo es de veras un sinónimo de ser proactivo?

A menudo la proactividad es reactividad disfrazada. Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el *enemigo externo* estamos reaccionando, no importa como 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*

Estamos condicionados para ver la vida como una serie de hechos, y creemos que para cada hecho hay una causa obvia; lo cual puede ser cierto en cierta medida pero nos impide ver los patrones más amplios que subyacen a los hechos y comprender las causas de esos patrones.

La ironía es que hoy, las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales.

El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos. Si nos concentramos en los hechos a lo sumo podemos predecir antes de que ocurra, para tener una reacción óptima. Pero no podemos aprender a crear.

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.

5. *La ilusión de que se aprende con la experiencia*

La experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje pero, en ocasiones no vemos las consecuencias de nuestros actos porque están en el futuro distante o en una parte distante del sistema más amplio dentro del cual operamos. 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.

6. *El mito del equipo administrativo*

Con frecuencia los equipos administrativos 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 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 sus puestos y experiencias de un modo enriquecedor para todo el equipo.

La mayoría de los equipos administrativos ceden bajo presión; 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*.

Todos sabemos que es necesario retroceder unos pasos para que los árboles no nos impidan ver el bosque pero lamentablemente, al retroceder, la mayoría sólo vemos muchos árboles. Escogemos un par de árboles favoritos y consagramos nuestros esfuerzos a modificarlos, debemos distinguir que lo importante consiste en ver a través de la complejidad, no ignorarla 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 muchos directores a suponer que carecen de la información necesaria para actuar con eficacia. Creemos 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 manera que ayude a los equipos e individuos a desarrollar una comprensión compartida.

Ante la perspectiva de construir organizaciones inteligentes, la reacción siempre es muy positiva, pero si este tipo de organización goza de tanta predilección ¿Por qué la gente no crea organizaciones inteligentes? La respuesta está en el liderazgo. La gente no comprende de veras el tipo de compromiso que requieren estas organizaciones. Exigen una nueva perspectiva de liderazgo.

Nuestra perspectiva tradicional de los líderes es de personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y arengan a las tropas; avanzan a un primer plano en tiempos de crisis. Mientras prevalezca esa imagen se reforzará el énfasis en los hechos de corto plazo y los héroes carismáticos, y no, en las fuerzas sistemáticas y el aprendizaje colectivo.

La visión tradicional del liderazgo se basa en supuestos sobre la impotencia de la gente, su falta de visión profesional y su ineptitud para dominar las fuerzas del cambio, deficiencias que solo algunos grandes líderes pueden remediar.

La nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su actitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de *aprender*.

Esta nueva perspectiva es vital. A fin de cuentas, las organizaciones inteligentes serán una buena idea, una visión interesante pero lejana, a menos que la gente tome la decisión de construirlas. Adoptar esta postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio para inspirar (literalmente “*insuflar vida*”) a la visión de las organizaciones inteligentes. En ausencia de esta postura, las disciplinas de aprendizaje serán meras compilaciones de herramientas y técnicas, medios para resolver problemas y no para crear algo genuinamente nuevo.

El punto en discusión es que la organización no puede transformarse de inmediato, el enfoque de *aprendizaje institucional* se implantará solamente si se cuenta con la perseverancia requerida. En la mayoría de los casos, para que esto ocurra, es preciso que cambien las suposiciones y los valores, lo cual toma tiempo, y, hasta que éste sea el caso, la dirección necesita continuar promoviéndola de manera activa; no se trata de un esquema *vuélvase rico de inmediato* para el desarrollo organizacional, es indispensable sostener el esfuerzo a lo largo del tiempo si los beneficios plenos han de surgir. Sin embargo para las organizaciones que pretenden lograr la supervivencia y el autodesarrollo las recompensas son fundamentales, incluyendo:

- Una organización consciente de su propósito, idea empresarial, estrategia y objetivos.
- Una organización alerta al entorno empresarial y capaz de leer las señales del cambio estructural desde sus primeras etapas.
- Una organización que hace sentido del cambio rápido en el entorno y de su propia relación con él, y por lo tanto tiene la suficiente confianza para observar el futuro en términos de oportunidades, en lugar de amenazas.
- Una organización que llega a conclusiones oportunas sobre las acciones específicas a tomar.
- Una organización que se adapta a un entorno cambiante con mayor rapidez y eficacia que sus competidores.

A medida que esa cultura permea en toda la organización, afectará y alterará la naturaleza de muchos enlaces en el sistema organizacional. Mientras más hábil sea la conducta adaptativa de la organización y se haya convertido en un fenómeno sistemático, se manifestará en todas sus estrategias y en la toma de decisiones, independientemente de las personas específicas que participan. Por esta razón quizá sea difícil demostrar los enlaces directos entre cualquier proyecto

específico de escenarios y una estrategia específica que se siga. Como lo señaló el Director Ejecutivo de Dell *“tratamos de hacer que las personas piensen”*.

Todo esto supone una cultura organizacional que no es fácil de copiar, y por esta razón será la fuente de una ventaja competitiva genuina y de un éxito organizacional. La capacidad de aprender más rápido que los competidores quizá sea la única ventaja sostenible.

Una de las paradojas del liderazgo en las organizaciones inteligentes es que es colectivo pero altamente individual. Aunque las responsabilidades del liderazgo están diseminadas entre hombres y mujeres de toda la organización, las responsabilidades sólo llegan como resultado de la opción individual.

La opción es diferente del deseo. Hagamos un experimento. Diga usted: *“deseo”*. Ahora diga: *“escojo”*. ¿Cuál es la diferencia? Para la mayoría de la gente, *deseo* es pasivo, *escojo* es activo. Para la mayoría, *desear* representa un estado de deficiencia: Deseamos lo que no tenemos. *Escoger* es un estado de suficiencia: Escogemos lo que deseamos de veras. La mayoría de nosotros, en nuestras evocaciones, vemos que ciertas opciones que hicimos, desempeñaron un papel decisivo en el desarrollo de nuestras vidas. Las opciones que hacemos y hagamos en el futuro también serán decisivas.

La opción de formar parte de una organización inteligente no es diferente. No importa si la organización está compuesta por tres personas o por tres mil. Sólo a través de la opción un individuo llega a ser parte de una visión más amplia; sólo a través de la opción un individuo llega a practicar las disciplinas del aprendizaje. Estar en un ámbito alentador es una ayuda, pero no elimina la necesidad de opción. Las organizaciones inteligentes sólo pueden ser construidas por individuos que ponen su espíritu vital en la tarea. Nuestras opciones guían ese espíritu.

No nos proponemos convencer a las personas de que deben optar por la construcción de organizaciones inteligentes, en cambio, procuramos describir como serían esas organizaciones y como se podrían construir, para que veamos que la opción existe. La opción, como siempre, es nuestra.