

IDEAS ESTRATÉGICAS: ESTRATEGIAS PARA LA FORMACIÓN DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Fuente: Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B., Kleiner, A. La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica. 2011.

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Se desarrolla con la comprensión del foco y la sincronización. Foco significa saber dónde concentrar la atención. ¿Qué es lo esencial? ¿Qué es lo secundario? ¿Qué factores no pueden ignorarse sin poner en jaque el éxito de la empresa? Sincronización significa tener presente una dinámica de desarrollo. Aunque cada entorno empresarial es único, todas las organizaciones desarrollan aptitudes de acuerdo con ciertos lineamientos genéricos. Algunos cambios son de largo plazo por definición; no se pueden lograr rápidamente. Otros se pueden iniciar con relativa rapidez, pero sólo asumen importancia duradera en conjunción con otros cambios más lentos. La comprensión de estos temas es la esencia del pensamiento estratégico.

El pensamiento estratégico también se relaciona con dilemas esenciales. Inevitablemente, uno de los factores que entorpece el cambio es el conflicto entre objetivos contradictorios: deseamos distribuir el poder y la autoridad, pero también deseamos mejorar el control y la coordinación. Queremos que las organizaciones respondan mejor a los cambios del contexto pero que sean más estables y coherentes en su identidad, propósito y visión. Deseamos elevar la productividad, pero también la creatividad. El buen pensamiento estratégico lleva estos dilemas a la superficie y los utiliza para estimular la imaginación y la innovación.

LA ESENCIA DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

En uno u otro momento, la mayoría de nosotros hemos formado parte de un “gran equipo”. Puede haber sido en el deporte, en las artes dramáticas o en nuestro trabajo. Al margen del entorno, quizá recordemos la confianza, las relaciones, la aceptación, la sinergia y los resultados que obtuvimos. Pero a menudo olvidamos que los grandes equipos no siempre son grandes al principio. Habitualmente comienzan como un grupo de individuos. Se requiere de tiempo para desarrollar el trabajo en conjunto, así como para aprender a caminar o andar en bicicleta. En otras palabras, los grandes equipos son organizaciones inteligentes, grupos de personas que con el tiempo aumentan su capacidad de crear lo que desean crear.

Figura 1. Ciclo de cambio duradero o aprendizaje profundo



Fuente: Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B., Kleiner, A. La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica. 2011.

Observando el desarrollo de un equipo, vemos que la gente sufre grandes cambios. Hay un ciclo de aprendizaje profundo. Los miembros del equipo adquieren nuevas aptitudes que alteran sus actos y su entendimiento. Al desarrollar nuevas aptitudes, también desarrollan una nueva sensibilidad, una nueva percepción. Con el tiempo, a medida que la gente aprende a ver y experimentar el mundo de otra manera, las nuevas creencias y premisas comienza a cobrar forma, lo cual permite el desarrollo de otras nuevas aptitudes.

Este ciclo de aprendizaje profundo constituye la esencia de la organización inteligente: no sólo el desarrollo de nuevas aptitudes, sino de nuevas perspectivas mentales, tanto individuales como colectivas. Las cinco disciplinas básicas del aprendizaje son los medios para activar este ciclo.

Nuevas aptitudes

Sabemos que existe un ciclo de aprendizaje genuino cuando podemos hacer cosas que no podíamos hacer antes. La manifestación de nuevas aptitudes refuerza nuestra confianza en la realidad del aprendizaje.

- **Aspiración:** La capacidad de los individuos, equipo y organizaciones de mayor envergadura para orientarse hacia sus auténticos intereses, y de cambiar porque lo desean, no sólo porque lo necesitan.
- **Reflexión y conversación:** El desarrollo de aptitudes para el diálogo no es fácil. Las conversaciones inteligentes requieren individuos capaces de reflexionar sobre sus propios pensamientos.

- Conceptualización: Lo que parecía simple desde mi perspectiva individual resulta más complejo cuando lo veo desde la perspectiva de otros.

Nueva conciencia y sensibilidad

Al desarrollarse nuestras aptitudes, el mundo que “vemos” sufre un cambio literal. Por ejemplo, a medida que nos perfeccionamos en el pensamiento sistémico, comenzamos a “ver” las estructuras que impulsan la conducta. En situaciones donde antes hubiéramos culpado a los demás, ahora sabemos por instinto que existen fuerzas que los han impulsado a actuar de esta manera. Así mismo, teniendo presentes nuestros modelos mentales, somos más conscientes de los modos en que continuamente construimos nuestra visión del mundo. En vez de “ver” a un cliente como “intratable”, somos más propensos a escucharlo y a reconocer de qué manera sus palabras activan nuestros modelos mentales.

Cuando un grupo comienza a avanzar en la práctica del diálogo, como lo señala William Isaacs, “se escucha de una nueva manera”. La gente comienza a “escuchar el todo”, y no sólo oye lo que dicen sus interlocutores sino que presta atención a sentidos más profundos.

Nuevas actitudes y creencias

Gradualmente, las nuevas percepciones se asimilan a cambios básicos en actitudes y creencias. Estos cambios no se producen rápidamente, pero representan una profunda modificación en la cultura de una organización: “los supuestos que no vemos”, como dice Edgar Schein¹.

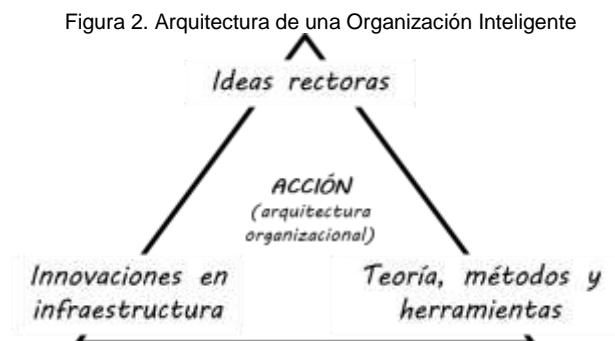
Schein, quien preside la junta del Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT, distingue entre las creencias profundas de una organización o sociedad y los valores que proclama. Por ejemplo, una persona que se cría en Estados Unidos es consciente de las creencias de su sociedad en los derechos y la dignidad innatos del individuo. Sin embargo, si un estadounidense vive un tiempo en una cultura asiática, pronto repara en un conjunto diferente de creencias profundas acerca de la lealtad grupal. Puede descubrir que nuestra creencia en el individuo a menudo oculta el temor a perder la identidad en el grupo, un temor que NO existe en la mayoría de culturas asiáticas.

Las creencias profundas pueden cambiar cuando cambia la experiencia, y entonces sí se produce un cambio cultural. El portador de la cultura es, como dice Daniel Quinn², la historia que nos contamos una y otra vez. A medida que vemos el mundo con nuevos ojos, comenzamos a contar una nueva historia.

Cuando una organización está abierta al aprendizaje, está dispuesta a revelar su incertidumbre, su ignorancia y sus limitaciones, sabiendo que son requisitos esenciales para aprender, pues libera su capacidad innata para la curiosidad, el asombro y la experimentación. Es una organización que abandona su fe en la perspectiva analítica como respuesta a todos los problemas. Oportunamente, es una organización que desarrolla una profunda confianza. Confianza que se basa en una experiencia directa del poder de la gente que vive con integridad, apertura, compromiso e inteligencia colectiva, en contraste con culturas empresariales tradicionales basadas en la fragmentación, la componenda, el secreto y el miedo.

LA ARQUITECTURA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

El trabajo de construir organizaciones inteligentes es obra del ciclo de aprendizaje profundo, y es el ámbito de todos los que se consagran a la práctica constante de las disciplinas de aprendizaje. Pero sucede dentro de un “marco”, una arquitectura de ideas rectoras, innovaciones en infraestructura y en teoría, métodos y herramientas.



Fuente: Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B., Kleiner, A. La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica. 2011.

¹ Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).

² Quinn, Daniel. Ishmael (Nueva York: Bantam/Turner, 1992).

Ideas rectoras

Las ideas rectoras de las organizaciones inteligentes comienzan con la visión, los valores y el propósito: qué se propone la organización, qué desean sus integrantes.

Según Bill O'Brien "Nuestras organizaciones tradicionales están diseñadas para atender a los tres primeros niveles de necesidades humanas que describe la escala jerárquica de Abraham Maslow: alimento, vivienda y pertenencia. Como estos elementos están hoy disponibles para la mayoría de los miembros de la sociedad industrial, estas organizaciones no ofrecen nada singular para conquistar la lealtad y el compromiso de la gente. La efervescencia que hoy vemos en el mundo del management continuará hasta que las organizaciones comiencen a abordar las necesidades superiores: autoestima y autorrealización".

Esta declaración requiere de evaluación de los rasgos específicos de la misión, visión y valores de la empresa. Llegar a este tipo de afirmaciones requiere de tiempo, paciencia, perseverancia y convicción de que los cambios en el mundo ofrecen una nueva oportunidad para que las organizaciones cumplan con aspiraciones más elevadas.

Se debe considerar también que las ideas rectoras no son estáticas, implican un proceso continuo. Su sentido, y a veces su expresión, evolucionan a medida que la gente reflexiona y habla sobre ellas, y a medida que se aplican a las decisiones y la acción.

Teoría, métodos y herramientas

Buckminster Fuller decía que si queremos enseñar a gente un nuevo modo de pensar, no debemos molestarnos en enseñarle. En cambio, démosle una herramienta, cuyo uso provoque nuevos modos de pensar.

Las cinco disciplinas: Modelos Mentales, Dominio Personal, Aprendizaje en Equipo, Visión Compartida y Pensamiento Sistémico, ofrecen un sinnúmero de métodos y herramientas para desarrollar las aptitudes que caracterizan una organización inteligente: aspiración, reflexión y diálogo, conceptualización.

Los métodos y herramientas que ayudan a los individuos, los equipos y las grandes organizaciones a orientarse hacia aquello que realmente les interesa (aspiraciones) incluyen prácticas reflexivas para expresar una visión personal, y prácticas interactivas para desarrollar una visión compartida.

Mediante el desarrollo de herramientas y métodos prácticos, las teorías se someten a verificaciones prácticas, lo cual permite a la vez el afinamiento de las teorías. Este ciclo continuo –creación de teorías, desarrollo y aplicación de métodos y herramientas prácticos basados en teorías, obtención de nuevas perspectivas que mejoran las teorías– es el motor que impulsa el crecimiento en ciencia y tecnología. Sin teoría no siempre conocemos las limitaciones de una herramienta, que incluso puede ser contraproducente si se usa mal. En nuestra prisa por resolver problemas prácticos, podemos adoptar soluciones prefabricadas que no abordan las causas fundamentales de un problema ni expanden nuestro pensamiento hacia nuevos rumbos.

Innovaciones en infraestructura

La infraestructura es el medio por el cual una organización obtiene recursos disponibles para respaldar a la gente en su trabajo. Así como un arquitecto y un contratista deben elaborar mecanismos para obtener los materiales de construcción adecuados y trasladarlos a la obra, los constructores de organizaciones inteligentes deben elaborar y mejorar mecanismos infraestructurales para que la gente disponga de los recursos que necesita: tiempo, respaldo gerencial, dinero, información, contacto con los colegas y demás.

Las organizaciones que procuran alentar el aprendizaje han experimentado con diferentes innovaciones en infraestructura. Estas innovaciones abarcan una amplia gama de cambios de "arquitectura social", entre ellos nuevas estructuras empresariales (tales como los grupos de autogestión), nuevos diseños de los procesos laborales, nuevos sistemas de remuneración, redes de información y mucho más.

Las renovaciones en infraestructura permitirán el desarrollo de aptitudes tales como el pensamiento sistémico y la indagación conjunta dentro del contexto laboral. De nada vale tener capacidad de indagación en las clases de capacitación si sólo la usamos para pontificar en las reuniones de directivos, y de nada vale dominar los ejercicios de pensamiento sistémico si no podemos aplicarlos a ámbitos laborales reales. Mientras el "espacio laboral" no se convierta en un "espacio de aprendizaje", el aprendizaje seguirá siendo una "idea atractiva" pero periférica.

LA INTEGRIDAD DE LA ARQUITECTURA

Los dirigentes que se proponen desarrollar organizaciones inteligentes deben concentrarse en los tres elementos de diseño arquitectónico. Si no están los tres, el triángulo se derrumba.

Sin ideas rectoras, no hay pasión, rumbo ni propósito general. Los directivos se entusiasman con la “gestión de la calidad total”, la “reingeniería” o alguna otra idea de moda. Se invierte tiempo y recursos para lograr los cambios propuestos. Pero, al cabo de un año, como el esfuerzo ha redundado en pocos resultados tangibles, otra idea se pone en boga y el proyecto se abandona.

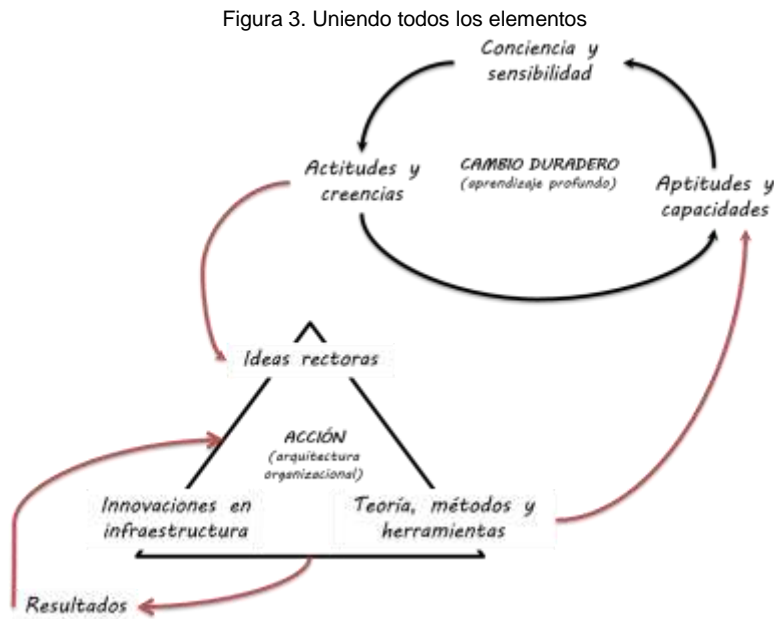
Sin teoría, métodos y herramientas, la gente no puede desarrollar las nuevas aptitudes que se requieren para el aprendizaje en profundidad. La gente calla su verdadera opinión para evitar conflictos, la confianza se desgasta y la “apertura” se ve como una fachada de “ideas bonitas” que no guardan coherencia con la realidad de la organización.

Sin innovaciones en infraestructura, las ideas inspiradoras y las herramientas eficientes carecen de credibilidad porque la gente no tiene oportunidades ni recursos para seguir su visión ni para aplicar las herramientas. Una infraestructura que es incongruente con las ideas rectoras pueden conducir al cinismo.

Al abordar simultáneamente todos los elementos de la arquitectura, se generan sinergias que no se manifiestan cuando sólo se presta atención a uno de los elementos.

Uniendo todos los elementos

Las ideas que hemos citado cobran todo su potencial cuando unimos todos los elementos. Ello brinda una imagen cabal del alcance de una organización que fomenta el aprendizaje, una imagen más completa y más rica de la que vemos únicamente desde las “cinco disciplinas”.



Fuente: Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B., Kleiner, A. La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica. 2011.

El triángulo de la arquitectura organizacional representa la forma más tangible de los esfuerzos. (Precisamente por eso usamos el símbolo del triángulo: todas las estructuras físicas comienzan con el triángulo. En la construcción tridimensional, la estructura física más elemental es el primo del triángulo: el tetraedro). En cambio, el círculo representa el ciclo de aprendizaje basado en las disciplinas. (El círculo es una forma más abstracta e intangible: no posee lados ni vértices, ni comienzo ni fin, y es un antiguo símbolo del movimiento continuo). La clave de la actividad está en el triángulo. La causalidad central del cambio está en el círculo. Ambos ejercen una continua influencia mutua. Juntos representan los cambios tangibles y sutiles que supone la construcción de organizaciones inteligentes.

Tendemos a suponer que lo más tangible es lo más sustancial, y que lo intangible es lo insustancial. De hecho, sucede lo contrario. Las ideas rectoras que ha expresado una generación de directivos pueden ser modificadas por otras. La infraestructura que se desarrolla hoy se puede modificar mañana. Un conjunto de herramientas y métodos puede ser suplantado por un nuevo conjunto. La misma razón por la cual nos concentramos en el triángulo –el lugar donde podemos introducir cambios– también sugiere que esos cambios pueden ser efímeros.

En cambio, el ciclo de aprendizaje, profundo, que parece tan evanescente e incierto a primera vista, es duradero. Una vez que comenzamos a asimilar el pensamiento sistémico como una manera de ver el mundo, no podemos

“desprendernos” del ciclo. Una vez que aprendemos a distinguir nuestros prejuicios de los “datos” que se basan, cobramos conciencia permanente de nuestro pensamiento. Una vez que comenzamos a operar con un sentido genuino de la visión, adquirimos una comprensión permanente de la diferencia entre reaccionar y crear. Una vez que un grupo ha participado en un verdadero diálogo, sus miembros no lo olvidan. Los cambios que se producen en el ciclo de aprendizaje profundo suelen ser irreversibles.

Los principios básicos que se han aprendido no se olvidan. El primer efecto profundo del ciclo de aprendizaje está destinado a orientar: nos orientamos hacia un modo de ser que permanece con nosotros, como una suerte de brújula interior. Quizá no siempre operemos en sintonía con esa disciplina, pero sabremos cuándo lo hacemos y cuándo no.

Entre el triángulo y el círculo

Durante mucho tiempo puede parecer que no ocurre nada, excepto la actividad superficial del triángulo. La gente habla sobre nuevas ideas, practica la aplicación de nuevos métodos y herramientas, diseña cambios infraestructurales. Sin embargo, se están produciendo cambios más profundos. Cuando estos cambios comienzan a evidenciarse, muchos ni siquiera los notarán y otros no los relacionarán con la actividad que está a la vista.

Si dejamos de trabajar para articular ideas rectoras, para mejorar la infraestructura y para aplicar los métodos y herramientas de las disciplinas de aprendizaje, el ciclo de aprendizaje profundo se detendrá. Asimismo, los cambios profundos afectarán gradualmente el trabajo que se realiza sobre la arquitectura. Las ideas potencialmente rectoras como “apretura” y “localidad” resultarán poco convincentes hasta que mucha gente experimente la inteligencia colectiva del todo que es posible cuando se adquieren aptitudes para el diálogo, los modelos mentales, la visión compartida y el pensamiento sistémico.

RESULTADOS

En última instancia, el aprendizaje se juzga por los resultados. Toda estrategia de construcción de una organización inteligente gira en torno de la premisa de que habrá mejores resultados que en las organizaciones tradicionales.

Hay dos elementos afines en la evaluación de los resultados de los procesos de aprendizaje: paciencia y cuantificación.

Necesitamos paciencia precisamente porque el aprendizaje profundo a menudo tarda en manifestarse de manera tangible. “Uno no arranca los rábanos para ver si están creciendo (...) El momento de la medición debe ser coherente con el periodo de gestación del aprendizaje”, señala Bill O'Brien. Este principio, aunque fácil de enunciar, puede ser difícil de practicar cuando reina la impaciencia.

El segundo factor en la evaluación de resultados es la cuantificación. Una vez más, hay un principio rector sencillo: “Medir cuantitativamente lo que se puede cuantificar; medir cualitativamente lo que no se puede cuantificar”. En casi todos los ámbitos de aprendizaje empresarial hay resultados cuantificables importantes: ventas, tiempo de entrega, calidad del producto, coste total y utilidades. Pero muchos resultados importantes del aprendizaje empresarial no son cuantificables: inteligencia, apertura, innovación, calidad moral, valentía, confianza, interés en el cliente, interés en los colegas, interés en una aspiración común.