

La Quinta Disciplina.

Autor: Peter Senge



Hugo F. Fontena Faúndez*

En 1997, la prestigiosa revista norteamericana, Harvard Business Review eligió como uno de los textos más influyentes de las últimas dos décadas a “La Quinta Disciplina” de Peter Senge. Esto contribuyó a aumentar la difusión de este texto, ya muy popular entre las élites directivas de las empresas.

Peter Senge es un ingeniero norteamericano experto en management, graduado en la Universidad de Stanford como ingeniero aeronáutico, con un Máster en Modelamiento de Sistemas Sociales y Doctorado posteriormente en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, donde dirige el System Dynamics Group de la MIT Sloan School of Management.

El análisis de Senge en la gestión de organizaciones establece que existen cinco áreas fundamentales que influyen en el éxito de la gestión de las organizaciones de cualquier tipo. La genialidad de Senge, en mi opinión, es que ha transformado la teoría en lo que se denomina buenas prácticas y ello ha motivado y explica el éxito de este libro.

En la evolución que han experimentado las organizaciones, hoy nos encontramos en organizaciones del conocimiento la idea de una organización que aprende implica un cambio en los paradigmas de liderazgo tradicional exitoso. Los trabajadores y expertos cada vez más especializados han generado un avance espectacular en las respectivas áreas, sin embargo, ello ha traído como consecuencia que no se adviertan fácilmente las consecuencias de nuestros actos en otras áreas; como señala el autor, es como tratar de ver una imagen general a través de la unión de fragmentos en un espejo, no es fácil y al final desistimos de ver la totalidad.

El cambio propuesto se deriva de una visión sistémica de las situaciones y actividades, la cual permite pensar en totalidades y conocer las conexiones y consecuencias de actos separados en el tiempo o espacio.

Las cinco disciplinas o tecnologías de componentes como las llama también Senge, son las siguientes:

- **Dominio Personal.**

Se la define como “la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente”. Senge hace mucho énfasis en esto y se refiere a ella como la disciplina del crecimiento y aprendizaje personal.

El punto es que “la gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan”, fruto de un aprendizaje incesante y de las conexiones entre el aprendizaje personal y organizacional. El corolario de esto es que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden.

- **Modelos mentales.**

Son supuestos, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. La disciplina de manejar modelos mentales –el afloramiento, verificación y per-

* Capitán de Fragata SM (R.). Oficial de Estado Mayor. Licenciado y Magíster en Ciencias Navales. Jefe de la Cátedra de Logística y del Programa Estrategia y Gestión de Crisis de la Academia de Guerra Naval. Director de la Escuela Politécnica de Defensa de la UNAB. Preclaro Colaborador de Revista de Marina, desde el 2005.

feccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo— promete ser una innovación decisiva para la construcción de organizaciones inteligentes.

Según el autor, muchos fracasos de buenas ideas se deben a los modelos mentales existentes en los individuos. ¿Porqué los modelos mentales son tan poderosos para afectar lo que hacemos?, tal vez porque afectan lo que vemos.

Una persona con una trayectoria definida, tendemos a verla de esa manera. El mismo acto, de dos personas con trayectorias distintas, las juzgamos de manera diferente aún cuando objetivamente hayan sido iguales. Si bien los modelos mentales pueden impedir el aprendizaje, también, con un nuevo enfoque, pueden acelerarlo. La disciplina de trabajar con modelos mentales procura volver el espejo hacia adentro, aprender a identificar nuestras imágenes del mundo y escudriñarlas.

“En la organización tradicional, el dogma es administrar, organizar y controlar”, (¿les suena conocido en cualquier paradigma institucional?). “En la organización del futuro, el nuevo dogma será Visión, Valores y Modelos mentales”.

- **Construcción de una visión compartida.**

Es difícil imaginar una gran institución sin metas, valores y misiones que no sean profundamente compartidas en la organización. La visión hoy es un concepto conocido en el liderazgo empresarial, aún cuando se debe tener presente si esa visión es de una persona o de un grupo, que son impuestas a una organización. En ese caso, la visión puede ser acatada, obedecida pero no compartida. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque refleja la visión personal de esa gente. Es vital para la organización inteligente porque brinda un punto de apuntar y concentra energías. En una organización como la Armada de Chile por ejemplo, la visión compartida permite trabajar en conjunto y crea una identidad común, un coraje y sentido del deber, en el sentido de hacer lo que se tenga que hacer, simplificado en la frase “hay que hacerlo”. En la cultura naval por ejemplo, en la vida a bordo, la actitud de las personas está modelada por esa visión común, más allá de las jerarquías o responsabilidades, los peligros y avatares son comunes, los afectan a todos y por eso se dan con frecuencia, en mi opinión, ejemplos de valentía y coraje que no son otra cosa que la expresión de una actitud ante una visión compartida.

- **Aprendizaje en equipo.**

¿Quién no ha escuchado a un jefe refiriéndose a la gente ideal para su equipo, señalando que no desea “estrellas”, sólo personas normales, pero comprometidas con sus tareas y con capacidad y disposición para trabajar en conjunto? El trabajo en equipo genera lo que conocemos como sinergia. El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Implica diálogo y discusión, necesita confianza y práctica.

- **Pensamiento sistémico.**

He dejado para el final esta disciplina, que es la que da el título al libro. Las empresas, instituciones y otras empresas humanas son sistemas; cada acción o acontecimiento tiene una consecuencia o efecto en otros acontecimientos o sistemas. “El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas desarrolladas en las últimas décadas para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos”.

Metanoia es una palabra que define al desplazamiento mental, cambio de visión o de paradigmas, y es la palabra que describiría a una organización inteligente, una organización que aprende, pero debemos tener claro que el aprendizaje no se refiere sólo a absorber información; a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, ampliamos nuestra capacidad para crear. Una organización inteligente es una organización que aprende.

El libro en comento está lleno de ejemplos y en un lenguaje simple que lo hace muy fácil de leer. Todos aquellos que procuran prepararse para enfrentar desafíos o mayores responsabilidades en una organización, deben conocer, estudiar y aplicar los conceptos planteados en este libro. Como siempre ocurre, no hay recetas mágicas pero la profundidad y los resultados logrados de la aplicación de estos conceptos, en una concepción distinta a lo tradicional, con un cambio de paradigma, destacando la importancia de la persona, su motivación, con una mente abierta a soluciones creativas, fruto de un análisis objetivo, en pos de objetivos compartidos y trabajados en equipo, deviene en resultados espectaculares y duraderos.

En mi opinión, es un libro que debería ser parte de la biblioteca personal de una persona con aspiraciones de ser mejor y optar a mayores responsabilidades, con buenos resultados.

* * *