

# Introducción

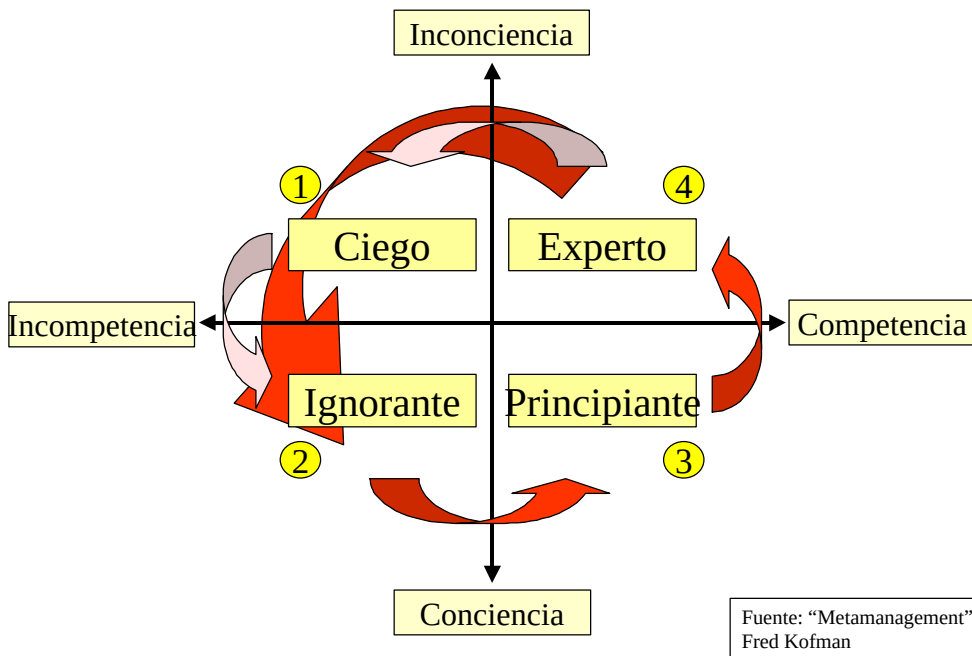
Las organizaciones inteligentes son aquellas que reconocen en el aprendizaje a la principal herramienta competitiva. Peter Senge<sup>1</sup> describe cinco disciplinas que serán las fundamentales para configurar este tipo de organizaciones.

Antes de entrar en las disciplinas, voy a utilizar algunos conceptos de un discípulo argentino de Peter Senge. Fred Kofman trabajó con Senge en los laboratorios de Aprendizaje del MIT, y da una definición de aprendizaje que quiero compartir con ustedes:

*Aprender es incorporar nuevas habilidades que posibilitan lograr objetivos que hasta el momento se hallaban fuera del alcance<sup>2</sup>*

Ahora podría ser un buen momento para repensar cual es la razón por la cual estamos leyendo esto. Si no tenemos un objetivo que cumplir, va a ser muy raro que algo nos ayude a cumplirlo.

Por lo pronto, una vez que hayan definido un objetivo, seguramente habrán comenzado a hacer girar la rueda del aprendizaje.



<sup>1</sup> SENGE, Peter M.

La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.  
Primera Edición en español. 1993. Impreso en Barcelona. España.  
Ediciones Juan Granica S.A.

Traducción de la edición original en inglés: 1990.

<sup>2</sup> Kofman, Fred

Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios  
Primera Edición. 2001. 3 Tomos  
Editorial Granica

La rueda del aprendizaje en general comienza con un estado estacionario, que nos encuentra en una posición entre Experto y Ciego.

Somos expertos en tantas cosas, pero también ser ciegos (y no darnos cuenta de nuestra incompetencia). Jamás vamos a aprender nada nuevo si nos mantenemos en esas posiciones.

Necesitamos reconocer nuestra falta de conocimiento para comenzar a mover la rueda.



¡Quiero ser un ignorante!

Sí, la ignorancia que nos permita dar un paso hacia el conocimiento

De ignorante a principiante es otro paso que damos cuando adquirimos algo de competencia, pero todavía necesitamos estar conscientes de lo que hacemos.

Finalmente, volvemos a ser expertos. Hacemos sin tener que estar conscientes de nuestro conocimiento.

Este movimiento en la rueda, cuando es continuo, se llama maestría.

La metodología para mantenernos siempre en movimiento la llamo MATE (Maestría Aplicada en la Transformación de la Experiencia). Usar el MATE es uno de los objetivos de este curso.

Bueno, ahora ya definimos lo que entendemos por aprendizaje. ¿qué papel cumplen las disciplinas para lograr el aprendizaje organizacional?

Las disciplinas son los caminos, teóricos y prácticos, que permiten adquirir ciertas competencias y lograr un cierto grado de habilidad, independientemente del don natural con que se cuente.

Si bien ha sido en los últimos años cuando se ha logrado un marco conceptual para estas nuevas organizaciones, las ideas introducidas son muy antiguos, y los podemos encontrar ya en fábulas<sup>3</sup> que enseñan lo mismo de una forma muy intuitiva, para niños.

Estas historias han sido transmitidas de generación en generación por la educación informal, enseñando conceptos que son fundamentales para el crecimiento. Sin embargo, como la educación que se imparte formalmente es propia de un mundo

---

<sup>3</sup> AUTORES VARIOS.

Fábulas

Editorial Sigmar S.A.

Impreso en Buenos Aires

Segunda Edición. 1963

previsible, estos conceptos son dejados de lado y se debe reeducar para poder utilizarlos.

Antes de empezar con la Dinámica de Sistemas en los cursos, comenzamos con una pequeña introducción a las cinco disciplinas y en este caso lo haremos con una breve descripción y junto a un fragmento de una fábula o cita de algún libro que explica el mismo concepto, de una forma más sencilla:

## Pensamiento sistémico:

El pensamiento sistémico brinda un marco conceptual que permite entender las cosas en su totalidad, aclarando los conceptos y permitiendo encontrar donde nuestra acción obtendrá los mejores resultados al actuar sobre el sistema. A este lugar de máxima efectividad se lo llama punto de apalancamiento.

*En Bóreas y el Sol*, Esopo muestra como se desafían Bóreas, el viento frío y el Sol para ver quién podía quitarle la ropa a un caminante:

*Infló Bóreas sus carrillos y comenzó a soplar, levemente primero, y luego cada vez con más violencia.  
Pero cuando más soplabla, más se envolvía el viajero en su capa, sosteniéndola con ambas manos...  
El Sol lanzó sobre él sus rayos cada vez más ardientes.  
El hombre anduvo unos pasos, se quitó el abrigo y lo colgó al brazo.*

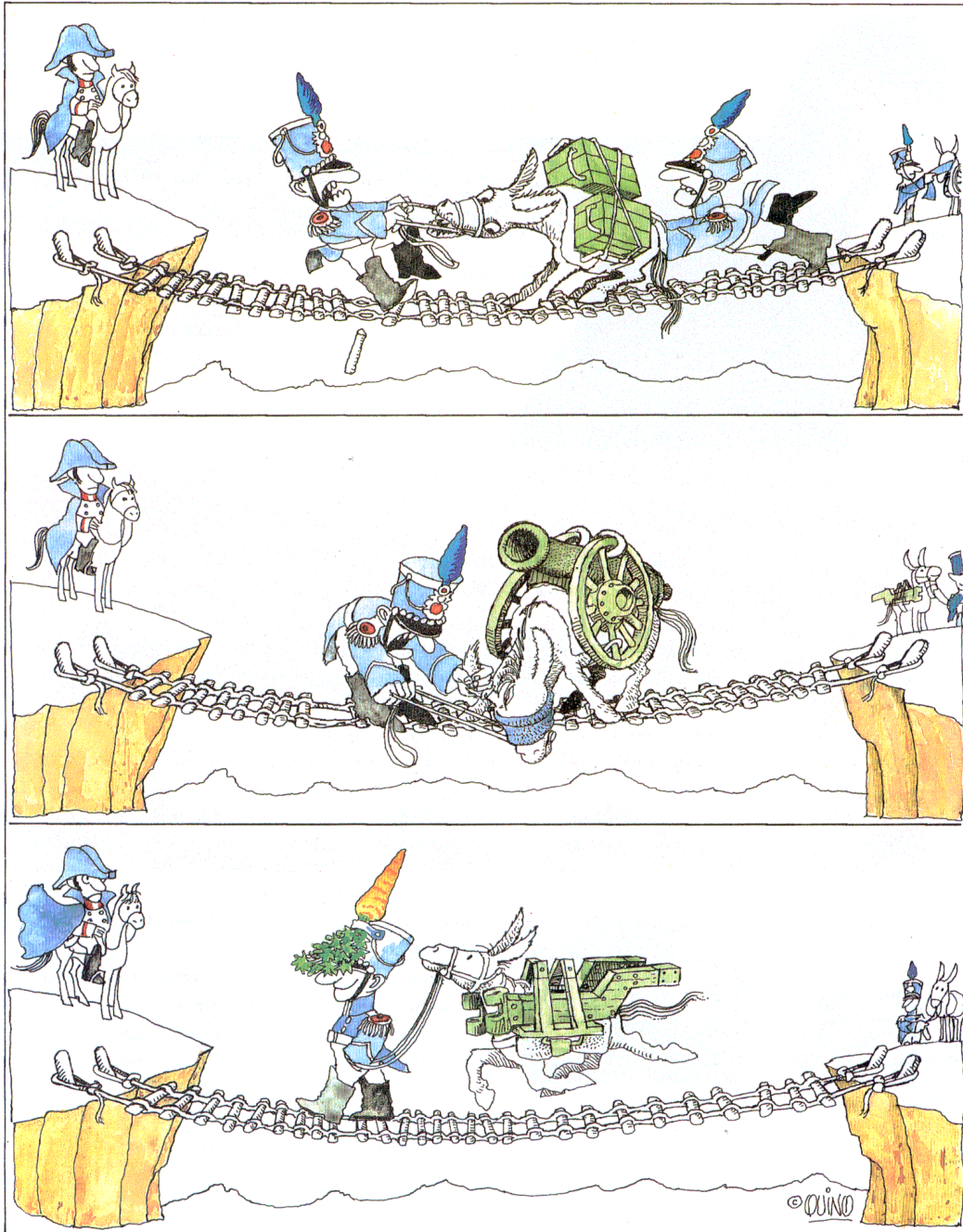
Los dos protagonistas actúan de acuerdo a sus características (estructuras sistémicas propias), pero es el Sol el que actúa sobre el punto de apalancamiento de la estructura del caminante, logrando fácilmente su cometido.

La Dinámica de Sistemas (o el Pensamiento Sistémico de acuerdo a Peter Senge) para tratar con problemas que no sean fáciles de entender: el agujero de la capa de ozono, las bacterias cada vez más resistentes a las drogas, la drogadicción en las escuelas, el desarrollo de nuevos productos, la desocupación y la desmoralización en Argentina, etc.

El Pensamiento Sistémico es una herramienta para ver el todo, sin perder noción de las partes.

Pero además, el Pensamiento Sistémico es un lenguaje: Vamos a empezar a hablar con cierta terminología que nos permitirá comunicarnos con mayor precisión entre aquellos que compartimos esta disciplina.

Quino muestra en el siguiente dibujo, la importancia de conocer los sistemas, para encontrar el punto donde el menor esfuerzo produce los mayores resultados:



## Maestría personal:

Adonde estamos.

Adonde queremos llegar.

Qué nos falta para ir desde donde estamos a donde queremos

No vamos a aprender a menos que necesitamos algo más de lo que tenemos para ir desde donde estamos hasta donde queremos.

Una vez que hayamos encontrado hacia donde queremos ir, podemos preguntarnos como [Castaneda](#)<sup>4</sup> ¿tiene corazón ese camino?

*"Cualquier cosa es un camino entre un millón de caminos. Por tanto, un guerrero siempre debe tener presente que un camino es sólo un camino; si siente que no debería seguirlo, no debe permanecer en él bajo ninguna circunstancia. Su decisión de mantenerse en ese camino o de abandonarlo debe estar libre de miedo o ambición. Debe observar cada camino de cerca y de manera deliberada. Y hay una pregunta que un guerrero tiene que hacerse, obligatoriamente: ¿Tiene corazón este camino? Todos los caminos son lo mismo: no llevan a ninguna parte. Sin embargo, un camino sin corazón nunca es agradable. En cambio, un camino con corazón resulta sencillo: a un guerrero no le cuesta tomarle el gusto; el viaje se hace gozoso; mientras un hombre lo sigue, es uno con él."*



Siempre debe existir una tensión creativa entre lo que tenemos (la realidad actual) y lo que deseamos (la visión). Esta tensión nos da energía para crecer. Alas & Pies es como yo veo esta disciplina: alas para soñar la visión y pies para respaldar el camino hacia los sueños.

Nuevamente los invito a preguntarse sobre el camino en el que están. ¿Podemos aclarar un poco más nuestra visión? ¿Tiene la fuerza suficiente para vencer la inercia?

---

<sup>4</sup> Ver también

CASTANEDA, Carlos

Las enseñanzas de don Juan. Página 133

Fondo de Cultura Económica. Primera edición en Inglés 1968

Primera Edición en español 1974. Decimosexta reimpresión 1997



Nuevamente una imagen (de Caloi) vale mucho mas que mil palabras

## Modelos mentales:

Esta disciplina debe hacer evidentes aquellos supuestos que normalmente están ocultos.

Tener la capacidad para distinguir entre los datos y las abstracciones que se hacen basadas en esos datos, trabajando para verificar los supuestos que nos llevan a actuar como siempre, debe ser la forma que se use para buscar la verdad.

Suspender nuestros supuestos para poder adentrarnos en otra disciplina.

Suspender con la doble acepción: suspensión como dejar sin efecto momentáneamente y suspender delante de nosotros para tenerlos siempre presentes.

Muchas de las cosas de las que hablamos durante el curso (o todas) ya las sabemos de antemano.

Pero, ¡Ojo!

Saber algo, no significa que son algo estático, que no podemos repensarlas, que no podemos mejorarlas, que no podemos cambiarlas

En *El ciervo, el manantial y el león*, Esopo muestra cuales son los supuestos que el ciervo tiene sobre sus cualidades:

*Cierto día de mucho calor, vagaba un ciervo por el bosque. De pronto sintió mucha sed y corrió en busca de un manantial que allí cerca había. Una vez que bebió y calmó su sed, se quedó contemplando su figura reflejada en el agua limpia.  
–¡Qué hermosos cuernos! –exclamó–. Parecen ramas erguidas. En cambio mis pobres patas, tan finas como palillos, no lucen nada.*

Este es el modelo que el ciervo lleva en su interior.

Finalmente, al ser perseguido por un león, hubieran sido sus patas las que podrían haberlo salvado y fueron sus cuernos, aquellos que él pensó que eran su fortaleza, los que lo condenan a la muerte al enredarse en las ramas de los árboles.

Cuantas veces nuestro modelos mentales nos impiden ver aquellas cosas que nos están impidiendo crecer.

El pobre ciervo nos tiene que servir de disparador para repensar cuales son las supuestas habilidades que nos están impidiendo crecer (sabiendo que somos resistentes al cambio, seguramente estarán bastante barnizadas de algún tipo de *sabiduría*) y cuales son las cosas que se pueden trabajar para convertir en fortalezas.

Otro ejemplo de formación de modelos mentales es *El asno que llevaba sal*. El animal, por error, pasa por el agua con sal y siente la carga más liviana. La segunda vez, lleva una carga de esponja y aunque el peso era mucho menor, utiliza el mismo modelo mental:

*– Esta carga pesa bastante. Si me meto en el río, ocurrirá lo mismo que la vez pasada y yo saldré mucho más liviano que cuando entré.  
Se hundió a propósito en el agua, pero en esta ocasión las esponjas absorbieron el líquido y la carga fue tan pesada que por más esfuerzos que hizo, no pudo salir a flote y murió ahogado.*

## Construcción de una Visión Compartida

Todos los que compartimos el curso de Dinámica de Sistemas tenemos un fin común: aprender a tratar con este mundo cada vez más complejo.

Pero además estas visiones deben aprender a compartirse para tareas menos presuntuosas, las del día a día, y que tienen que ver con las actividades que se proponen en el curso

Construir una imagen del futuro que se desea lograr y tener la capacidad para compartir estas visiones personales, escuchando a los demás y permitiendo que los otros las hagan suyas.

Esopo muestra este principio en *El labrador y sus hijos*, un ejemplo de un padre que logra que su idea del trabajo la hagan suya los hijos:

*Cuando yo muera, busquen lo que escondí en las viñas y no les faltará nada...  
...Durante varios días se dedicaron afanosamente a la tarea.  
Por fin hartos de buscar el tesoro, abandonaron desilusionados.  
Pero aquel año las vides dieron frutos mejores y más abundantes que nunca, y los muchachos obtuvieron muy buenos precios por su cosecha.*

La visión del padre hizo que los hijos trabajaran afanosamente buscando un premio especial, convencidos de que lo que les había dicho era verdad, obteniendo el resultado por haberse comprometido con aquella idea.

Uno de los ejemplos más hermosos de visión compartida es el Discurso de Martin Luther King. 28 de agosto de 1963. Washington, D.C., del que transcribo solo en parte

*Hoy les digo, mis amigos, que a pesar de las dificultades y frustraciones del momento, todavía tengo un sueño. Es un sueño profundamente arraigado en el sueño Americano.  
...  
Yo tengo el sueño que mis cuatro pequeños niños algún día vivirán en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel sino, por el contenido de sus caracteres  
¡Hoy yo tengo un sueño!*

Este tipo de sueños permanecen mas allá de la desaparición física de los creadores, porque representan el pensamiento de todos aquellos a quienes está liderando.

## Aprendizaje en equipo

La posibilidad de crecer se multiplica cuando los miembros de un equipo están dispuestos a compartir los supuestos y a descubrir los de los otros miembros.

En *Los hermanos desunidos*, se muestra como aprendieron unos muchachos como cualquier tarea es más fácil si se la realiza en conjunto.

*–He recogido estas ramas para hacer fuego –les explicó– , y quisiera cortarlas. Pero parece que ya no tengo fuerza, por lo que les pido que me ayuden.  
Y al decirlo entrego al mayor de los jóvenes las ramas reunidas en un haz.*

Uno a uno fueron fracasando en el intento, entonces el padre soltó el atado y les entregó las ramas por separado, partiendo cada uno su parte, fácilmente.

La Dinámica de Sistemas es una disciplina de trabajo en equipo.

Yo puedo lograr muchas cosas solo.

Trabajando con otros puedo hacer cosas que solo no puedo hacer y aun aquellas que si puedo hacer solo, si las hago con otros, son más llevaderas.

Es decir que lo que hay que refloatar son principios que a muchos nos enseñaron siendo niños y que por distintas razones fuimos dejando de lado, para formar una cultura que se adapte a las nuevas necesidades competitivas.