

# **LA QUINTA DICIPLINA**

*Peter Senge*

# CAPITULO 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. Ya no vemos las consecuencias de nuestros actos: perdemos nuestra sensación intrínseca de conexión con una totalidad más vasta. Cuando intentamos ver la “imagen general”, tratamos de ensamblar nuevamente los fragmentos, enumerar y organizar todas las piezas. Pero, como dice el físico David Bohm, esta tarea es fútil: es como ensamblar los fragmentos de un espejo roto para ver un reflejo fiel. Al cabo de un tiempo desistimos de tratar de ver la totalidad.

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 abandonamos esta ilusión podemos construir “organizaciones inteligentes”, organizaciones 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.

Como decía recientemente la revista *Fortune*: ‘Olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será algo llamado organización inteligente’. Y Arie de Geus, jefe de planificación de Royal Dutch/Shell, ha declarado: “La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”. Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización, llámese Ford, Sloan o Watson. Ya no es posible “otear el panorama” y ordenar a los demás que sigan las órdenes del “gran estratega”. 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. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender. En rigor, nadie tiene que enseñar nada a un niño. Los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y apañárselas por su cuenta. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. En alguna ocasión la mayoría hemos formado parte de un gran “equipo”, un grupo de personas que juntas funcionaban maravillosamente, se profesaban confianza, complementaban mutuamente sus virtudes y compensaban mutuamente sus flaquezas, que tenían metas comunes más amplias que las metas individuales, que producían resultados extraordinarios. He conocido a muchas personas que han experimentado esta profunda labor de equipo, en los deportes, en las artes dramáticas o en los negocios. Muchas han pasado gran parte de su vida procurando reencontrar esa experiencia. Lo que experimentaron fue una organización inteligente. El equipo no era magnífico desde un principio, sino que *aprendió* a generar resultados extraordinarios.

Se podría argumentar que la comunidad internacional de negocios está aprendiendo a aprender en conjunto, transformándose en una comunidad abierta al aprendizaje. Aunque antaño muchas industrias estaban dominadas por un líder indiscutido —IBM, Kodak, Procter & Gamble, Xerox—, las industrias actuales, especialmente en manufacturación, cuentan con varias compañías excelentes. Las empresas americanas y europeas siguen el ejemplo de las japonesas; las japonesas, a su vez, siguen a las coreanas y europeas. Se producen notables mejoras en las empresas de Italia, Australia y Singapur, y pronto difunden su influencia por todo el mundo.

Además hay otro movimiento —en cierto sentido más profundo— hacia las organizaciones inteligentes, como parte de la evolución de la sociedad industrial. La opulencia material de la mayoría ha desplazado gradualmente el enfoque del trabajo. La gente ha pasado de lo que Daniel Yankelovich llamaba una visión “instrumental” del trabajo, el trabajo como medio para un fin, a una visión más “sagrada”, donde la gente busca los beneficios intrínsecos del trabajo.<sup>1</sup> “Nuestros abuelos trabajaban seis días por semana para ganar lo que la mayoría de nosotros hemos ganado el martes por la tarde — dice Bill O'Brien, máximo ejecutivo de Hanover Insurance—. El fermento en management continuará hasta que construyamos organizaciones que guarden mayor coherencia con aspiraciones humanas que no se restrinjan al alimento, el refugio y la pertenencia a un grupo. “

Más aún, muchas personas que comparten estos valores hoy ocupan posiciones de liderazgo. Aunque

---

<sup>1</sup> Daniel Yankelovich, *New Rules: Searching for Self-fulfillment in a World Turned Upside Down* (Nueva York: Random House, 1981).

todavía constituyen una minoría, hay cada vez más dirigentes que se consideran parte de una profunda evolución en la naturaleza del trabajo como institución social. “¿Por qué no podemos hacer buenas obras en el trabajo? —preguntaba recientemente Edward Simón, presidente de Herman Miller—. La empresa es la única institución que tiene una oportunidad, a mi entender, de subsanar fundamentalmente las injusticias de este mundo. Pero primero debemos superar las barreras que nos impiden guiarnos por nuestra visión y ser capaces de aprender.”

Quizá la razón de mayor peso para construir organizaciones inteligentes es que sólo ahora comenzamos a comprender las aptitudes que dichas organizaciones deben poseer. Durante largo tiempo, los esfuerzos para construir organizaciones inteligentes fueron como avances a tientas, hasta que se llegaron a conocer las aptitudes, conocimientos y caminos para el desarrollo de tales organizaciones. Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias “organizaciones de control” será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las “disciplinas de la organización inteligente”.

## DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

En una fría y clara mañana de diciembre de 1903, en Kitty Hawk, Carolina del Norte, la frágil aeronave de Wilbur y Orville Wright demostró que era posible volar con máquinas de motor. Así se inventó el aeroplano, pero pasaron más de treinta años hasta que la aviación comercial pudiera servir al público en general.

Los ingenieros dicen que se ha “inventado” una idea nueva cuando se demuestra que funciona en el laboratorio. La idea se transforma en “innovación” sólo cuando se puede reproducir sin contratiempos, en gran escala y a costes prácticos. Si la idea tiene suficiente importancia — como en el caso del teléfono, el ordenador digital o el avión comercial—, se denomina “innovación básica” y crea una industria nueva o transforma la industria existente. Según estos términos, las organizaciones inteligentes ya se han inventado pero aún no se han innovado.

En ingeniería, cuando una idea pasa de la invención a la innovación, confluyen diversas “tecnologías de componentes”. 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 este conjunto, la idea, aunque posible en el laboratorio, no alcanza su potencial en la práctica”.<sup>2</sup>

Los hermanos Wright demostraron que el vuelo con motor era posible, pero el DC-3 de McDonnell Douglas, introducido en 1935, inauguró la era del viaje aéreo comercial. El DC-3 fue el primer avión que se mantenía no sólo aerodinámica sino económicamente. En ese ínterin de treinta años (un período típico para la incubación de innovaciones básicas), habían fracasado muchísimos experimentos con el vuelo comercial. Como los primeros experimentos con las organizaciones inteligentes, los primeros aviones no eran confiables ni tenían un coste efectivo en la escala apropiada.

El DC-3, por primera vez, eslabonó cinco tecnologías de componentes decisivas para formar un conjunto de éxito. Se trataba de la hélice de inclinación variable, el tren de aterrizaje retráctil, un tipo de construcción ligera llamada mono-coque (“monocaparazón”), el motor radial enfriado por aire y los alerones. El DC-3 necesitaba las cinco: cuatro no eran suficientes. Un año antes se había introducido el Boeing 247, que incluía todo esto salvo los alerones. La falta de alerones volvía al Boeing inestable durante el despegue y el aterrizaje, y los ingenieros tuvieron que reducir el tamaño del motor.

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

## Pensamiento sistémico

Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. También

---

<sup>2</sup> Agradezco a mi colega Alan Graham del MIT la idea de que la innovación básica se produce a través de la integración de diversas tecnologías en un conjunto nuevo. Véase A. K. Graham, “Software Design: Breaking the Bottleneck”, *IEEE Spectrum* (marzo 1982): 43-50; A. K. Graham y P. Senge, “A Long-Wave Hypothesis of Innovation”, *Technological Forecasting and Social Change* (1980): 283-311.

sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. 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 cincuenta 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; experimentos realizados con niños demuestran que ellos aprenden rápidamente el pensamiento sistémico.

## **Dominio personal**

Dominio puede sugerir la dominación de personas o cosas. Pero dominio también alude a un nivel muy especial de habilidad. Un maestro artesano domina la alfarería o el tejido, pero no “ejerce dominación” sobre estas actividades. La gente con alto nivel de 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.

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. Las raíces de esta disciplina se nutren de tradiciones espirituales de Oriente y Occidente, así como de tradiciones seculares.

Asombrosamente, sin embargo, 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 energías y deseos de introducir cambios — dice Bill O'Brien, de Hanover Insurance—. Cuando llegan a los treinta años, algunos se concentran sólo en su propia promoción y los demás reservan su tiempo para hacer lo que les interesa en 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 preguntamos a los adultos qué quieren de la vida, la mayoría habla primero de aquello que querían quitarse de encima: “Ojalá mi suegra se mudara a otra parte”, “Ojalá se me fuera esta molestia de la espalda”. 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.

Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo 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 surten sobre nuestra conducta. Por ejemplo, notamos que una compañera del trabajo se viste con elegancia, y nos decimos: “Ella es típica de un club campestre”. Si vistiera con desaliño, diríamos: “No le importa lo que piensan los demás”. 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 la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales,

Royal Dutch/Shell, una de las primeras organizaciones grandes 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. El extraordinario éxito administrativo de Shell durante los drásticos cambios en el imprevisible mundo petrolero de los años 70 y 80 se debió en gran

medida a que aprendió a revelar y desafiar los modelos mentales de los directivos. (A principios de los 70 Shell era la más débil de las siete grandes compañías petroleras; a fines de los 80 era la más fuerte. ) El retirado Arie de Geus, ex coordinador de Planificación de Grupo de Shell, declara que 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”.<sup>3</sup>

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 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. IBM tenía “servicio”; Polaroid tenía fotografía instantánea; Ford tenía transporte público para las masas; Apple tenía informática para las masas. Aunque muy diferentes en especie y contenido, estas organizaciones lograron unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común.

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 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.

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.

### **Aprendizaje en equipo**

¿Cómo puede un equipo de *managers* talentosos con un cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 63? La disciplina del aprendizaje en equipo aborda esta paradoja. Sabemos que los equipos pueden aprender; en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y aun en los negocios, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. 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 del equipo 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 grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente. Es interesante señalar que la práctica del diálogo se ha preservado en muchas culturas “primitivas”, tales como las del indio norteamericano, pero se ha perdido totalmente en la sociedad moderna. Hoy se están redescubriendo los principios y la práctica del diálogo, y se procura integrarlos a un contexto contemporáneo. (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.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “la llanta muerde el camino”: si los equipos no

---

<sup>3</sup> Arie de Geus, “Planning as Learning”, *Harvard Business Review* (marzo/abril 1988): 70-74.

aprenden, la organización no puede aprender.

Sí la organización inteligente fuera una innovación en ingeniería, como el aeroplano o el ordenador personal, los componentes se denominarían “tecnologías”. Para una innovación en conducta humana, es preciso ver los componentes como disciplinas. Por “disciplina” no aludo 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 del piano hasta la ingeniería eléctrica, algunas personas tienen un “don” innato, pero con la práctica cualquiera puede desarrollar un grado de habilidad.

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 organización inteligente”, así como nadie puede decir: “Soy una persona culta”. Cuanto más aprendemos, 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.

No es novedad que las organizaciones se puedan beneficiar merced a las disciplinas. A fin de cuentas, las disciplinas de administración — tales como la contabilidad— existen desde hace tiempo. Pero 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. En este sentido, se parecen más a las disciplinas artísticas que a las disciplinas administrativas tradicionales. Más aún, aunque la contabilidad es buena para “contar el puntaje”, 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. Por ello las grandes organizaciones son a menudo fugaces: disfrutan su momento bajo el sol y luego se repliegan en silencio hacia las filas de los mediocres.

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. No creo que las grandes organizaciones se construyan mediante el intento de emular a otras, así como la grandeza individual no se logra tratando de copiar a otra “gran persona”.

Cuando las cinco tecnologías convergieron para crear el DC-3, nació la Industria de las líneas aéreas comerciales. Pero el DC-3 no fue el final del proceso, sino el precursor de una nueva industria. Análogamente, cuando las cinco disciplinas que componen el aprendizaje hayan confluido, no crearán *la* organización inteligente, sino una nueva oleada de experimentación y progreso.

## 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. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. 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.

Por ejemplo, la visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá. Esta es una de las razones por las cuales muchas firmas que en los últimos años se han entusiasmado con las “visiones”, descubren que éstas no bastan para modificar la suerte de una empresa. Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido. Si predomina el pensamiento asistémico, no se satisface la primera condición para el cultivo de una visión: la creencia genuina de que en el futuro podremos concretar nuestra visión. Aunque declamemos que podemos alcanzar nuestra visión (la mayoría de los directivos norteamericanos están condicionados para profesar esta creencia), nuestra visión tácita de la realidad actual como un conjunto de condiciones creadas por los demás nos traiciona.

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 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. 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 la otra. Tiene una rica historia. 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. El problema de hablar de “organizaciones que aprenden” es que “aprendizaje” ha perdido su significado central en el uso contemporáneo. La mayoría de la gente pone ojos vidriosos cuando se habla de “aprendizaje” u “organizaciones que aprenden”. Es natural, pues en el uso cotidiano aprendizaje ha pasado a ser sinónimo de “absorción de información”. “Sí, en el curso de ayer aprendí todo sobre ese tema. “ Sin embargo, la absorción de información dista de constituir el verdadero aprendizaje. Sería descabellado decir: “Ayer leí un gran libro sobre ciclismo. Ahora he aprendido cómo es”.

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos. 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 crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. Dentro de cada uno de nosotros hay un hambre profunda por esta clase de aprendizaje. Como dice Bill O'Brien, de Hanover Insurance, para los seres humanos es “tan fundamental como el impulso sexual”.

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.

Audaces pioneros señalan el camino, pero gran parte de este territorio aún permanece inexplorado. Espero que este libro contribuya a acelerar la exploración.

## **LLEVANDO LAS IDEAS A LA PRACTICA**

La invención de las cinco disciplinas mencionadas en este libro no es mérito mío. En esas cinco disciplinas decantan los experimentos, investigaciones, textos e inventos de cientos de personas. Pero he

trabajado en esas disciplinas durante años, refinando ideas sobre ellas, colaborando en investigaciones, introduciéndolas en organizaciones de todo el mundo.

Cuando ingresé en la escuela de graduados del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) en 1970, ya estaba convencido de que la mayoría de los problemas que enfrenta la humanidad se relacionan con nuestra ineptitud para comprender y manejar los sistemas cada vez más complejos de nuestro mundo. Los hechos no han alterado esta convicción. En la actualidad, la carrera armamentista, la crisis ecológica, el tráfico internacional de drogas, el estancamiento del Tercer Mundo y los persistentes problemas del presupuesto y la balanza comercial de los Estados Unidos dan testimonio de un mundo donde los problemas son cada vez más complejos e interconectados. Desde mi comienzo en el MIT, me atrajo el trabajo de Jay Forrester, un pionero de la informática que había cambiado de especialidad para desarrollar lo que él denominaba “dinámica de sistemas”. Jay sostenía que las causas de muchos urgentes problemas públicos, desde la decadencia urbana hasta la amenaza ecológica global, residían en las mismas políticas bien intencionadas que procuraban resolverlos. Estos problemas eran en realidad “sistemas” que tentaban a los funcionarios a actuar sobre los síntomas, no sobre las causas subyacentes, lo cual producía beneficios a corto plazo y perjuicios a largo plazo, y alentaba la necesidad de nuevas intervenciones sobre los síntomas.

Cuando inicié mi tesis doctoral, tenía escaso interés por la administración de empresas. Creía que las soluciones a los grandes problemas se encontraban en el sector público. Pero empecé a conocer a directivos que visitaban a nuestro grupo del MIT para aprender acerca del pensamiento sistémico. Se trataba de personas lúcidas, conscientes de las deficiencias de los métodos de administración predominantes. Se proponían construir nuevos tipos de organización: organizaciones descentralizadas y no jerárquicas, consagradas no sólo al éxito sino al bienestar y el crecimiento de los empleados. Algunos habían modelado una filosofía empresarial radical, basada en valores de libertad y responsabilidad. Otros habían desarrollado organizaciones innovadoras. Todos compartían una entusiasta capacidad para la innovación que estaba ausente en el sector público. Gradualmente comprendí por qué el mundo de los negocios es el centro de la innovación en una sociedad abierta. A pesar de lo que se haya pensado en el pasado sobre la mentalidad empresarial, la empresa tiene una libertad de experimentación que falta en el sector público y a menudo en las organizaciones sin fines de lucro. También tiene ciertas pautas definitorias, de modo que los experimentos se pueden evaluar — al menos en principio — según criterios objetivos.

¿Por qué se interesaban en el pensamiento sistémico? A menudo, los experimentos organizacionales más audaces trastabillaban. La autonomía local generaba decisiones que resultaban calamitosas para el conjunto de la organización. Los ejercicios de “construcción de equipos” enviaban a los colegas a navegar juntos en balsa, pero cuando regresaban a casa aún tenían profundas desavenencias acerca de problemas empresariales. Las compañías afrontaban las crisis con aplomo, pero perdían toda inspiración apenas mejoraban los negocios. Ciertas organizaciones que comenzaban como éxitos resonantes, con las mejores intenciones hacia clientes y empleados, caían en espirales descendientes que empeoraban cuanto más se procuraba subsanarlas.

Entonces todos creíamos que las herramientas del pensamiento sistémico podían introducir modificaciones en esas compañías. En mi labor con diversas empresas, llegué a comprender por qué el pensamiento sistémico no bastaba. Se requería un nuevo tipo de administrador para aprovecharlo al máximo. En esa época, a mediados de los años 70, estaban surgiendo nociones acerca de cómo debía ser ese nuevo administrador, pero aún no habían cristalizado. Están cristalizando ahora, con líderes de nuestro grupo del MIT: William O'Brien de Hanover Insurance; Edward Simon de Herman Miller, y Ray Stata, ejecutivo de Analog Devices. Estos tres hombres trabajan en compañías innovadoras e influyentes. Los tres han participado durante varios años en nuestro programa de investigación, junto con directivos de Apple, Ford, Polaroid, Royal Dutch/Shell y Trammel Crow.

Durante once años participé también en el desarrollo y la dirección de los talleres de Liderazgo y Dominio de Innovation Associates, que han iniciado a gentes de diversas actividades en las ideas sobre la quinta disciplina que surgieron de nuestra tarea en el MIT, combinadas con las innovadoras tareas de Innovation Associates en materia de visión compartida y dominio personal. Han asistido más de cuatro mil managers. Comenzamos con un énfasis en los directivos, pero pronto descubrimos que las disciplinas básicas como el pensamiento sistémico, el dominio personal y la visión compartida eran relevantes para profesores, administradores públicos, funcionarios del gobierno, estudiantes y padres. Todos ocupaban importantes puestos de liderazgo. Todos pertenecían a “organizaciones” que aún contaban con un potencial no explotado para crear su futuro. Todos entendían que para explotar ese potencial debían desarrollar su propia capacidad, es decir, aprender.

Este libro, pues, es para las personas que desean aprender, especialmente para quienes se interesan

en el arte y la práctica del aprendizaje colectivo.

Si son directivos, este libro les ayudará a identificar las prácticas, aptitudes y disciplinas específicas que pueden transformar la construcción de organizaciones inteligentes en un arte menos esotérico (sin que deje de ser un arte).

Si son padres, este libro les ayudará a dejar que nuestros hijos sean nuestros maestros, así como nosotros los de ellos, pues ellos tienen mucho que enseñarnos acerca del aprendizaje como modo de vida.

Si son ciudadanos, el diálogo acerca de los problemas de aprendizaje de las organizaciones contemporáneas y de lo que se requiere para superarlos revela algunas herramientas que ayudarán a las comunidades y las sociedades a aprender mejor.