

**Guadalupe de la Mata**

¿CÓMO  
TRANSFORMAR TU  
EQUIPO O EMPRESA  
EN UNA  
ORGANIZACIÓN  
INTELIGENTE?.

**LAS 5 DISCIPLINAS  
DE PETER SENGE**

[www.innovationforsocialchange.org](http://www.innovationforsocialchange.org)

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL AGIL</b> .....	3
<b>LAS BARRERAS DEL APRENDIZAJE Y DE LA INNOVACIÓN</b> .....	11
<b>¿CÓMO DESARROLLAR LA MAESTRÍA PERSONAL?</b> .....	16
¿Cómo introducir la maestría personal en nuestra organización? .....	17
<b>¿CÓMO IDENTIFICAR NUESTROS MODELOS MENTALES?</b> .....	20
Prácticas para trabajar tus modelos mentales .....	23
<b>¿CÓMO IMPULSAR LA VISIÓN COMPARTIDA?</b> .....	32
Algunas propuestas para construir una visión compartida en tu equipo u organización .....	35
<b>¿CÓMO PUEDES FOMENTAR EL APRENDIZAJE EN EQUIPO?</b> .....	38
Algunas herramientas para fomentar el aprendizaje en equipo .....	39
<b>¿CÓMO FOMENTAR EL PENSAMIENTO SISTÉMICO?</b> .....	44
Efecto del pensamiento sistémico en la organización y sus empleados .....	46
<u>ANEXO 1 LA ESCALERA DE INFERENCIAS</u> .....	50
<u>ANEXO 2: LA COLUMNA IZQUIERDA</u> .....	52
<u>ANEXO 3: LOS META-PROGRAMAS Y COMO UTILIZARLOS EN TU EQUIPO U ORGANIZACIÓN</u> .....	55
<u>ANEXO 4. CUESTIONARIO DE DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE</u> .....	60
<u>ANEXO 5: RESUMEN BARRERAS AL APRENDIZAJE</u> .....	62
<u>ANEXO 6: RESUMEN DE INVESTIGACIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</u> .....	64
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	65

## INTRODUCCIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL AGIL



Avances tecnológicos constantes, globalización, aceleración de los cambios, aumento de la incertidumbre... El contexto actual pone en cuestión nuestra manera de plantearnos nuestra vida personal y laboral.

No sabemos cómo será en mundo dentro de 20 años y esto afecta también a las organizaciones que necesitan, cada vez más, culturas más dinámicas y una nueva manera de organizar el trabajo, así como mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios, manteniendo, dentro de lo posible, la estabilidad necesaria para su adecuado funcionamiento.

He vivido en primera persona varias veces transformaciones organizativas importantes y durante el último año he estado totalmente dedicada a un gran proyecto de gestión de cambio. Durante el proceso, he compartido algunos de mis aprendizajes, tanto prácticos como teóricos en mi blog ([www.innovationforsocialchange.org](http://www.innovationforsocialchange.org)).

El enorme interés mostrado por mis lectores y las muchas preguntas que he ido recibiendo, me han motivado a escribir este ebook. En él te presento un modelo para fomentar el aprendizaje organizativo basado en las investigaciones y teorías de Peter Senge y en mi propia experiencia.

Cada cierto tiempo lo pongo al día con nuevas prácticas e ideas. Si tienes alguna sugerencia, cuestión o corrección que proponer puedes escribirme a [guadalupe@innovationforchange.org](mailto:guadalupe@innovationforchange.org) . Estaré encantada de ayudarte y de incluir las sugerencias.

## ¿Qué es el aprendizaje organizativo?

Uno de los pioneros en el campo de la [gestión del conocimiento](#) fue [Chris Argyris](#), quien, junto con Schön, fue el primero en utilizar el término de **aprendizaje organizativo** en el año 1978.

Argyris planteó la necesidad de desarrollar estrategias de integración del conocimiento, para que éste se produzca tanto a nivel individual (de las personas) como colectivo (dentro de equipos y/u organizaciones).

Según Argyris, (1999) *“El aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; cuanto mejor son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son incapaces de hacerlo. Además, cuanto más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tiene de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación”*.

## Las Organizaciones que Aprenden

Para hacer frente a los constantes cambios a los que se enfrentan las organizaciones es necesario establecer culturas empresariales que aprenden, lo que Peter Senge, llama Organizaciones Inteligentes.

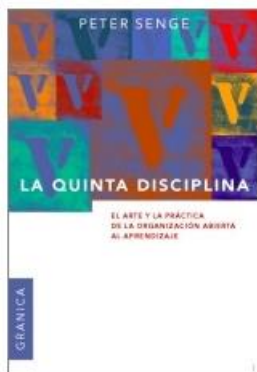
Conocí el trabajo de Peter Senge, padre de la cultura organizacional, hace 12 años, investigando sobre cómo mejorar la capacidad de adaptación de los equipos a los cambios. Lo he utilizado en mis clases de Cultura Organizativa Ágil y en mi trabajo en grandes organizaciones internacionales. Mucho tiempo después, en el 2012,

conocí personalmente a Peter Senge y pasé, de admirar su trabajo, a admirarlo como persona. Abajo encontrarás la foto de la reunión que tuve con él, junto con otros compañeros de SOL España.



Sus teorías sobre las Organizaciones Inteligentes, siguen vigentes desde su primera publicación del libro *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje* en 1994 y su capacidad de inspirar y motivar también.

Peter Senge utiliza el término Organización Inteligente (u Organización que Aprende) para describir a **una organización o empresa que, de manera continua y sistemática, se embarca en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas.**



Para ello la organización debe aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que permitan a sus miembros entenderla y manejarla.

*Según Senge; "cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente sus habilidades para alcanzar aspiraciones mayores"<sup>1</sup>.*

Una organización aprende no solo cuando un individuo hace mejor su trabajo, sino cuando como resultado de ello, otros miembros actúan diferente (aprendizaje mutuo). 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, las organizaciones no aprenden.

**Este enfoque considera que todos los miembros de la organización:**

- son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree,
- son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad,
- pueden tomar decisiones, enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas,
- son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas.

---

<sup>1</sup> Senge, Peter: *La Quinta Disciplina*, Granica, España, 1992, pág.15.

La Organización en Aprendizaje **busca asegurar constantemente que los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades.**

**Esto es la capacidad de:**

- comprender la complejidad y el propósito de las tareas
- adquirir compromisos,
- asumir su responsabilidad,
- buscar el continuo auto-crecimiento,
- crear sinergias a través del trabajo en equipo,
- compartir conocimiento e información.

Peter Senge expresa en *La Quinta Disciplina* que una organización desarrolla la capacidad de aprender usando 5 disciplinas: **Dominio personal, Modelos Mentales, Aprendizaje en equipo, Visión compartida y Pensamiento Sistémico.**

Estas 5 disciplinas se describen agrupadas según la capacidad central del aprendizaje.



**Alentar / Fomentar:**

- **I. Dominio personal:** desarrollar la capacidad de esclarecer qué es lo importante para cada uno de los empleados y crear las condiciones que permitan su logro.
- **II. Visión compartida:** desarrollar la capacidad para crear un futuro común deseado y los medios para alcanzarlo.

**Reflexionar:**

- **III. Modelos Mentales:** desarrollar la capacidad de ser conscientes del modo en que nuestras propias imágenes del mundo y patrones condicionan nuestras acciones.
- **IV. Aprendizaje en equipo:** construir un equipo activamente cooperativo y alineado con un propósito compartido.

**Comprender la complejidad:**

- **V. Pensamiento sistémico:** desarrollar la capacidad para examinar la interrelación de los componentes que forman parte de un proceso común y manejar la complejidad.

# **LAS BARRERAS DEL APRENDIZAJE Y LA INNOVACIÓN**

## **LAS BARRERAS DEL APRENDIZAJE Y DE LA INNOVACIÓN**

Antes de empezar a analizar cada una de las cinco disciplinas es importante ser consciente de la existencia de una serie de barreras de aprendizaje presentes en la cultura de muchas organizaciones.

Innovar implica cambio y hacer cosas que nunca se han hecho antes. Y esto choca con la mentalidad imperante en muchas organizaciones acostumbradas a repetir de forma sistemática el mismo patrón.

A continuación encontrarás las barreras identificadas por Peter Senge (1993) y en el anexo 5 un listado de las detectadas por los principales expertos en el tema.

### **BARRERAS DEL APRENDIZAJE EN LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN PETER SENGE**

1. **“Yo soy mi puesto”**: cuando las personas de una organización solo se preocupan por las tareas propias de su puesto y no sienten ninguna responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes de la organización, ni por lo que ocurre en el resto de la misma, se dificulta el aprendizaje. La falta de visión sistémica impide el necesario intercambio entre personas para que el aprendizaje se produzca.
2. **“El enemigo externo”**: se refiere a la práctica generalizada de echar la culpa de los errores a los demás, y no reconocer nunca los propios errores. Esto imposibilita la

corrección de los mismos, así como el cuestionamiento de las premisas en las que se fundamentan las propias acciones, lo cual impide, de este modo, el aprendizaje.

3. **“La ilusión de hacerse cargo”**: esta “ilusión” consiste en pensar que responder con agresividad a los problemas es sinónimo de proactividad, esto es, de hacerse cargo de los mismos y afrontarlos antes de que estallen. La agresividad es, a menudo, reactividad disfrazada, más que proactividad, y conduce al bloqueo del aprendizaje.
4. **“La fijación en los hechos”**: consiste en prestar atención tan sólo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos soterrados y a largo plazo, que constituyen la causa de problemas futuros. Esta miopía condena a la organización a la reactividad, imposibilitando la adopción de comportamientos proactivos y de soluciones creativas a los problemas. El aprendizaje a nivel “generativo” es así bloqueado, quedando espacio, únicamente, para un aprendizaje meramente “adaptativo”.
5. **“La parábola de la rana hervida”**: hace referencia a la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos. Como consecuencia de dicha incapacidad, la organización adopta medidas para adaptarse a estos últimos, pero no para adaptarse a los primeros. El resultado es, a menudo, que para cuando se da cuenta de éstos ya es demasiado tarde y, entonces, no tiene tiempo de adaptarse. Por lo tanto, su ceguera le impide aprender y prepararse para el futuro. En este mismo sentido argumenta Gary Hamel “La mayoría de

las personas en una industria están ciegas de la misma manera, es decir, que todas están prestando atención a las mismas cosas y desatendiendo las mismas cosas” (2000, p. 172)

6. **“La ilusión de que se aprende con la experiencia”**: muchas organizaciones asumen que se aprende mejor de la experiencia, sin tener en cuenta que, en muchas ocasiones, no es posible experimentar directamente las consecuencias de determinados actos o decisiones importantes. Algunos actos o decisiones tienen consecuencias a muy largo plazo. La creencia de que la experiencia directa constituye la fuente principal de aprendizaje, puede impedir la comprensión de muchos fenómenos que tienen efectos a largo plazo, limitando, por lo tanto, la capacidad de aprendizaje real de la organización.
7. **“El mito del equipo administrativo”**: o mito que se concreta en la creencia de que el equipo directivo está formado por un grupo de personas capacitadas para resolver todos los problemas. Esta creencia puede obstaculizar claramente el aprendizaje, en aquellos casos en que el equipo directivo no tenga capacidad para resolver determinadas cuestiones. En estos casos, resulta más inteligente y constructivo reconocer con humildad la propia limitación para hacer frente al problema o problemas planteados.

**Así que, antes de iniciar cualquier cambio que suponga aprendizaje puedes empezar por preguntarte:**

**¿Cuáles de estas barreras están presentes en tu organización?**

**¿Qué puedes hacer para mitigar su impacto en el proceso de aprendizaje**

Una vez identificadas las barreras que frenan o impiden el aprendizaje dentro de la organización, las siguientes secciones presentan cada una de las cinco disciplinas que puedes cultivar para crear una Organización Inteligente.

Incluyo herramientas prácticas para que puedas implementarlas.



**PRIMERA  
DISCIPLINA:  
Desarrollar la  
Maestría  
Personal**

## **¿CÓMO DESARROLLAR LA MAESTRÍA PERSONAL?**

*Según Senge, “las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.”*



La maestría o el dominio personal consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. **Sólo si conocemos quiénes somos en realidad, qué queremos y qué es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización,** de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente en nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.



La disciplina del dominio personal comienza por **aclarar las cosas que de verdad nos interesan para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones.**

Aquí interesan, ante todo, las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, el espíritu especial de una empresa constituida por gente capaz de aprender.

## **¿Cómo introducir la maestría personal en nuestra organización?**

El desarrollo del dominio personal comienza por abordarlo como una disciplina, una serie de prácticas y principios que se deben aplicar para ser útiles.

Se trata de trabajar para crear un clima donde los principios del dominio personal se practiquen en la vida cotidiana.

### **Esto significa construir una organización donde:**

- la gente se sienta segura para crear visiones propias;
- la indagación y el compromiso con la verdad sean la norma;
- se esperen desafíos al status quo.

## **¿Cómo puedes fomentar el dominio personal en tu equipo u organización?<sup>2</sup>**

Las organizaciones pueden fomentar el dominio personal de varias maneras:

- 1) reforzando y transmitiendo la idea de que el **crecimiento personal es valorado en la**

---

<sup>22</sup> Almudena de la Mata Página 17

**organización.** Esto se puede lograr, por ejemplo:

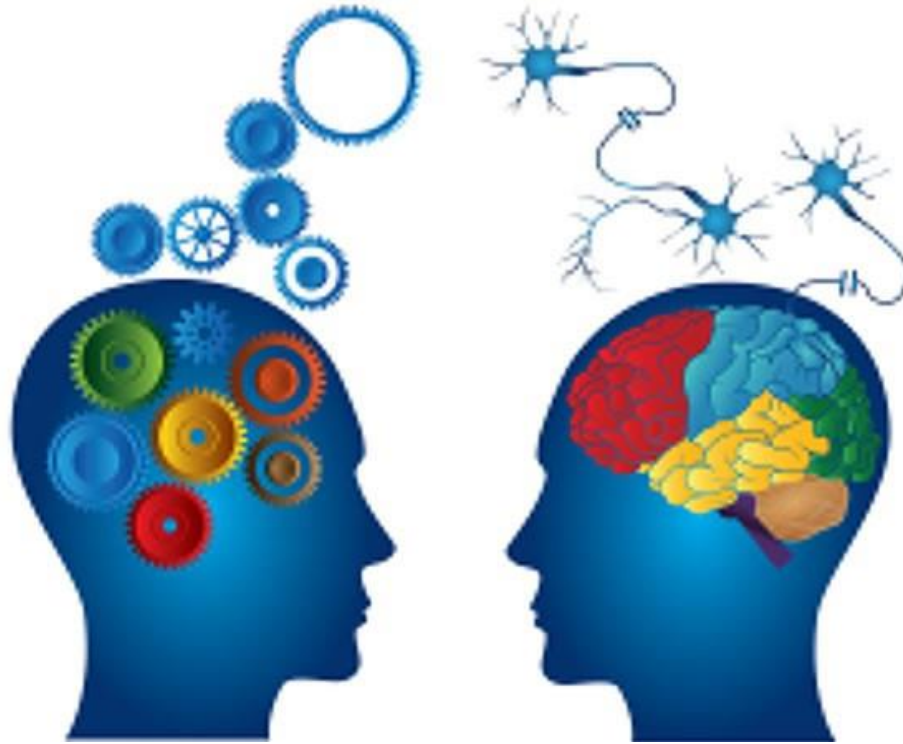
- incluyendo el desarrollo personal en los objetivos anuales de los miembros del equipo/ organización y haciendo un seguimiento de los mismos.
- **reconociendo los avances y valorándolos** como parte del desempeño personal y del equipo Fomentando el conocimiento de las fortalezas de cada miembro de equipo. En este sentido, recomiendo el libro de Marcus Buckingham, “Ahora descubre tus fortalezas”. También puedes realizar el cuestionario creado por el Instituto Values in Action (VIA). Para responder al test solamente hay que registrarse y contestar a 245 preguntas (*Responder al test de fortalezas personales*).

2) **ofreciendo formación** de calidad para hacer llegar al máximo número de personas los contenidos, tanto racionales como emocionales, necesarios para que pueda surgir la creatividad y la innovación.

Como cualquier otra disciplina, el dominio personal debe transformarse en un proceso continuo. En un hábito de mejora para los individuos y en una cultura que promueva estos comportamientos, los valore y reconozca.

**SEGUNDA  
DISCIPLINA:  
IDENTIFICAR Y  
DESARROLLAR  
NUESTROS  
MODELOS  
MENTALES**

## ¿CÓMO IDENTIFICAR NUESTROS MODELOS MENTALES?



Los modelos mentales según Peter Senge son los anteojos a través de los cuales vemos el mundo y lo interpretamos, son supuestos, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro comportamiento.

La siguiente historia ilustra perfectamente las diferentes percepciones que cada uno de nosotros podemos tener sobre una misma realidad; y como esta percepción puede afectar nuestra actitud.

La historia de los tres albañiles.

*Había tres albañiles trabajando en una construcción. Una persona que pasaba se acercó a uno de ellos y le preguntó. “¿Qué está*

*haciendo, buen hombre?”*

*”Estoy colocando ladrillos-contestó. Es un duro trabajo con el que gano el pan de cada día”.*

*Se acercó al segundo y reiteró la misma pregunta, a lo que el albañil respondió: ----“Estamos colocando ladrillos, construyendo juntos el lado norte de la estructura”.*

*Finalmente se aproximó al tercero, quien ante la pregunta, y con orgullo, dijo: “Coloco ladrillos ayudando a levantar la catedral más hermosa para mi pueblo”.*

Todos hacían la misma tarea, pero mientras el primero lo consideraba y vivía como un **trabajo**, el segundo apuntaba en su observación a **metas comunes** y el tercero observaba más allá de la tarea, focalizando en su visión, en el **propósito** de la tarea.

Los modelos mentales operan permanentemente en cualquier ámbito de nuestra vida condicionando nuestras percepciones. Sobre estas percepciones habrá interpretaciones y estas a su vez definirán acciones.

**Los modelos mentales** son indispensables para comprender el modo de actuar de las personas que colaboran en una organización ya que **no solo determinan el modo de interpretar el mundo sino también de actuar**. Chris Argyris profesor de Harvard, quien ha trabajado con modelos mentales y aprendizaje organizacional durante treinta años, lo expresa de esta manera:

*"Aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), sí se comportan en congruencia con sus teorías en uso "los modelos mentales".*

Se trata de entender cómo dos personas con dos **modelos mentales** distintos, pueden observar un mismo acontecimiento y describirlo de manera diferente, porque cada una se fija en detalles que tal vez la otra ni siquiera considera.

Es habitual que los individuos no sean conscientes de sus modelos mentales y de los efectos que tienen en su conducta.

Las organizaciones, como los individuos, tienen también sus mapas o modelos mentales y sus paradigmas. De forma que, los modelos mentales de todos los miembros de una organización, se combinan configurando supuestos, generalizaciones e imágenes colectivas, que suelen influir en sus percepciones y, por supuesto, en su comportamiento. Estos paradigmas compartidos tienen una fuerte influencia a la hora de configurar la cultura de la organización, y son absolutamente tácitos.

Así, cuando esos modelos mentales persisten en el tiempo, se congelan y perpetúan, o se hacen imprecisos, y terminan resultando inadecuados para enfrentar ciertas situaciones que exigen comportamientos flexibles y versátiles para la acción.

Para evitar el efecto negativo de los modelos mentales inadecuados y permitir el aprendizaje organizativo es necesario que:

- los individuos sean conscientes de sus modelos mentales y sean capaces de “observarlos” y cuestionarlos
- la organización sea capaz de modificar los modelos mentales compartidos acerca de la propia empresa, sus mercados (clientes), sus competidores.

De modo que se espera que los líderes efectivos y las organizaciones como un todo desarrollen una especial sensibilidad para reconocer los cambios presentes y futuros y reaccionar ante ellos, es decir, puedan cambiar sus mapas o modelos mentales y paradigmas en respuesta a esos cambios ambientales.

Además, conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación claras y efectivas dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento, la innovación y la creatividad y no un obstáculo.

Sin embargo hay que ser consciente de que esto no es fácil.

De hecho, cambiar los modelos mentales de un grupo de personas supone un auténtico cambio cultural y suele ser un proceso largo y complejo. Y es que cambiar los paradigmas y premisas con las que se ha funcionado durante un tiempo, suele suponer resistencia por parte de una parte de la organización y a veces auténticas guerras internas (luchas de poder) en el proceso de “descongelación” cultural.

## **Prácticas para trabajar tus modelos mentales**

Reconocer y trabajar con nuestros modelos mentales y entender el impacto que tienen en nuestro comportamiento en el comportamiento de la organización supone introducir y fomentar algunos cambios en la cultura empresarial

### **1) Primer paso: darse cuenta**

Para poder actuar sobre nuestros modelos mentales lo primero es darse cuenta de nuestras generalizaciones, de las

cosas que damos por hecho y no nos dejan abrirnos a nuevas posibilidades.

Para ello Chris Argyris desarrolló el concepto de “escalera de inferencias: un camino mental de creciente abstracción que conduce a creencias erróneas”.<sup>3</sup>

Para ello podemos preguntarnos:

- ¿qué creemos sobre cómo funciona el mundo?: ¿la naturaleza de los negocios, la gente en general, los individuos específicos?,
- ¿cuáles son los datos sobre los cuales se basa esa generalización? ,
- ¿estoy dispuesto a considerar que esta generalización puede ser inexacta o equivocada?.

Para más detalles sobre cómo trabajar con los saltos de abstracción y evitarlos ver **el anexo 1**.

## **2) Segundo paso: fomentar una cultura que evite la autocensura y el miedo al fracaso o al error**

Con frecuencia no decimos exactamente lo que pensamos, especialmente cuando nuestros pensamientos no están en línea con lo establecido, pueden romper el status quo o ir más allá del pensamiento convencional.

Al mismo tiempo, solemos tener miedo de contar ideas que valoramos como demasiado imaginativas o rompedoras, por

---

<sup>3</sup> Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defense*, Needham, Allyn and Bacon, Massachusetts, 1991.



miedo a que nos tomen por locos o excéntricos

A nivel personal, el miedo al fracaso, al ridículo y al qué dirán suelen inhibir la creatividad por eso, si queremos convertirnos en personas innovadoras, es importante que reconozcamos la autocensura y nos atrevamos a liberarnos de ella.

La cuestión es que a veces, ni siquiera nos damos cuenta de cómo nos autocensuramos. Simplemente adquirimos el hábito de callarnos, por distintos motivos.

Para ello, ayuda mucho el preguntarse:

- ¿qué tengo que perder?
- ¿qué es lo peor que me puede pasar si comparto mi idea/hago una sugerencia o propongo algún cambio?

Personalmente, cada vez que me he atrevido a compartir y evitado la autocensura, el resultado ha sido muy positivo.

Por supuesto, este tipo de comportamiento proactivo resulta más fácil en organizaciones que promueven una cultura en la que sus integrantes se sienten libres de plantear ideas valientes, imaginativas y “distintas” y de expresar sus ideas de una manera profunda, conectando con su yo más auténtico.

Para ayudarte a emerger lo que sueles callar te propongo el método desarrollado por los expertos Chris Argyris y Donal Schon que han llamado La columna izquierda.

### **¿CÓMO FUNCIONA LA COLUMNA IZQUIERDA?**

Se trata de una técnica para “ver” cómo operan nuestros

modelos mentales en situaciones particulares. Revela cómo manipulamos las situaciones para no afrontar nuestros verdaderos sentimientos y pensamientos obstaculizando la corrección de una situación contraproducente”<sup>4</sup>

La columna izquierda hace referencia al diálogo interno que mantenemos con nosotros mismo, es decir aquella conversación que interfiere entre lo que digo y lo que pienso. Esta forma de funcionar de nuestros modelos mentales, son intentos de manipular la realidad, pero al evitar expresar nuestros pensamientos y sentimientos, estamos evitando también que se genere un aprendizaje.

El Anexo 2. Explica en detalle cómo funciona la “columna izquierda” y cómo trabajar con ella para evitar la autocensura de los miembros de la organización.

### **3) Tercer paso: establecer una comunicación abierta y efectiva**

*“En el mundo de los negocios, para obtener (y sostener) una ventaja competitiva, la organización necesita personal que pueda combinar su conocimiento técnico con el de los demás de forma sinérgica (...). Esta asociación se basa en procesos de comunicación efectiva. Y estos procesos se asientan en el arte de equilibrar de forma productiva el exponer y el indagar”.*<sup>5</sup>

Cuando existen soluciones o recomendaciones divergentes “es necesario investigar las posiciones y tener en cuenta que las

---

<sup>4</sup> Peter Senge, La quinta disciplina, Pag. 248

<sup>5</sup> Fred Kofman pp.100,101.

recomendaciones son consecuencia de opiniones divergentes y esas divergencias son consecuencia de diferencias en la información, o en la interpretación de la información o en los intereses y objetivos de cada uno.

Se trata de fomentar un modo de observar y comunicar en el que a pesar de creer legítimamente que nuestra propuesta o recomendación es la más adecuada, nos abramos, también con humildad, a la posibilidad de estar haciendo inferencias equivocadas, a que aun con datos ciertos estemos errando en nuestro proceso de razonamiento o simplemente haya aspectos que no hayamos considerado.

## **¿QUÉ PUEDES HACER PARA ENTENDER LOS MODELOS MENTALES DE OTROS MIEMBROS DE TU ORGANIZACIÓN?**

Partiendo de que todos actuamos conforme a nuestros mapas o modelos mentales, un interés especial de cualquier miembro de una organización, sea líder, gerente, profesional de recursos humanos, etc., es poder entender los modelos mentales de sus interlocutores, sean éstos clientes, aspirantes a cargos, negociadores, supervisados, supervisores, compañeros de equipo, etc., con el fin de obtener un mejor conocimiento de los mismos y propiciar un mayor acercamiento a ellos sobre la base de una comunicación efectiva.

Diversos enfoques han ofrecido su contribución para la mejor comprensión de los mapas mentales y paradigmas de las personas. Los aportes hechos en años recientes por el modelo de comunicación denominado "Programación Neuro-Lingüística" (PNL) sugieren algunas formas de acercarse y acceder a esos modelos mentales y

paradigmas (Cudicio, 1991; O' Connor y Seymour, 1992).

A continuación encontrarás tres maneras que te ayudarán a identificar y entender los mapas mentales de tus interlocutores:

- 1) El conocimiento de los llamados "**sistemas de representación**" o modalidades de pensamiento del interlocutor, es decir, sus maneras características de procesar información y representarse mentalmente las cosas, o sea, sus formas de pensamiento, su manera especial y peculiar para relacionarse con el mundo. Esas modalidades, identificables mediante ciertas señales verbales y no verbales, son de tres tipos: visual, auditiva y kinestésica, y están estrechamente vinculadas a la manera como el cerebro procesa, organiza y codifica sensorialmente la información que recibe.
- 2) La identificación de los "**patrones de lenguaje verbal**" del interlocutor. Todos hablamos como sentimos y como pensamos, y muchas veces, a la inversa, pensamos y sentimos como hablamos. En todo caso, el lenguaje verbal refleja nuestra identidad como personas. De allí que podría afirmarse entonces con bastante certeza: "Dime como hablas y te diré como eres, o como piensas, o como sientes, o como te representas el mundo..."

Mediante su lenguaje verbal, el interlocutor, por ejemplo, un cliente o un supervisado, presenta a los demás algunos indicios de la forma en que percibe y construye la realidad, su realidad. De modo que su lenguaje dice bastante acerca de él como individuo, y nos permite también aproximarnos y

conocer algunos aspectos de sus modelos mentales y tener cierto acceso a ellos.

La atención y el manejo del lenguaje verbal del hablante permite identificar cuestiones tales como las omisiones de información, las generalizaciones y distorsiones en sus formas de pensamiento, sus creencias, los criterios que utiliza para valorar las cosas, sus "metáforas" personales como reflejo de ciertas maneras de pensar y actuar, sus estilos de interacción social o estilos de liderazgo, los denominados "meta-programas" u orientaciones vitales, las estrategias de acción que utiliza para lograr ciertos resultados, y unas cuantas cosas más. (En el **Anexo 3** encontrarás la descripción de los principales meta-programas y como utilizarlos para entender mejor el comportamiento de los miembros de tu equipo u organización).

Y para saber más sobre la importancia del lenguaje para "crear la realidad" te recomiendo el libro: *Ontología del Lenguaje* de Rafael Echeverría<sup>6</sup>.

**3) La observación del "lenguaje corporal".** La fisiología humana es responsable en muchos sentidos de nuestra experiencia interna y es, a la vez, un reflejo de tal experiencia. Por supuesto, esto supone también recursividad e interacción, en el sentido de que la propia experiencia interna influye y afecta la corporalidad. Por ello, la

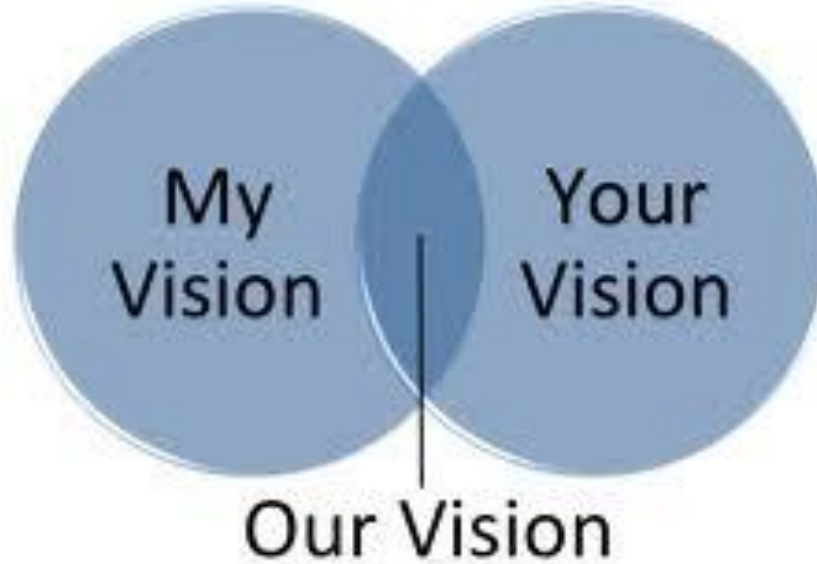
---

<sup>6</sup> Puedes encontrar en libro en amazon en el siguiente vínculo:  
<http://www.amazon.com/Ontolog%C3%ADa-del-lenguaje-Spanish-Edition-ebook/dp/B00CC20V58>

observación atenta del cuerpo de una persona ofrece múltiples señales indicadoras de procesos subjetivos que constituyen elementos esenciales de sus modelos mentales. Por otra parte, el "acompañamiento" del lenguaje corporal del interlocutor, como técnica de trabajo, es decir, el uso del propio cuerpo del profesional comunicador para hacer "espejo" de la conducta corporal del otro, representa una sutil y eficaz herramienta de acercamiento a sus mapas y de conocimiento y comprensión de su experiencia interna.

**TERCERA  
DISCIPLINA:  
IMPULSAR LA  
VISIÓN  
COMPARTIDA**

## ¿CÓMO IMPULSAR LA VISIÓN COMPARTIDA?



*"Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida".*

**(Peter Senge).**

La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la

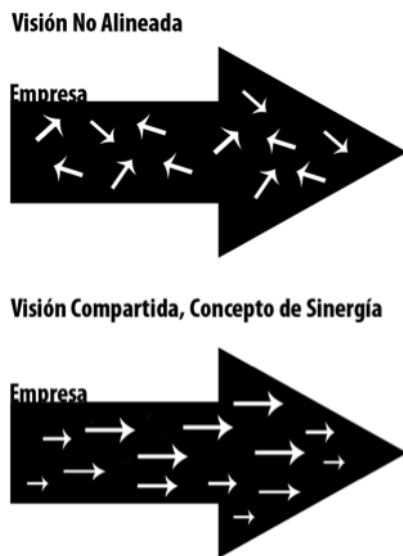


organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

Ya no es la compañía “de ellos” sino la “nuestra”.

El neuro-biólogo Antonio Damasio afirma que si un grupo de personas llega a determinados grados de excelencia en el trabajo conjunto, sus ondas cerebrales se sincronizan, hablando un lenguaje

común de armonía y complementariedad. Hasta este nivel pueden llegar las capacidades humanas de hacer cosas en común.



Cuando los miembros de una organización o un equipo comparten la visión consiguen funcionar de forma sincronizada convirtiéndose en equipos de alto

rendimiento y fuerte compromiso.

### **Visión personal vs. Visión compartida**

Una importante clave para desarrollar visiones compartidas consiste en que alentar a los miembros de la organización o del equipo a que desarrollen visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, como mucho “suscribirá” la visión de otro. El resultado será el acatamiento, nunca el compromiso. Es decir, aceptarán la visión pero no la querrán de verdad. O quizá la quieran por alguna motivación externa, como una promoción o para mantener su empleo, pero no la querrán en sí misma.

Posibles respuestas de los miembros de la organización ante una visión:

- **Compromiso:** Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las "leyes" (estructuras) que sean necesarias.
- **Alistamiento:** Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del "espíritu de la ley".
- **Acatamiento genuino:** Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la "letra de la ley", "al pie de la letra", un "Buen soldado".
- **Acatamiento formal:** Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. "Bastante buen soldado".
- **Acatamiento a regañadientes:** No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.
- **Desobediencia:** No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. "No lo haré; no puedes obligarme".
- **Apatía:** No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. "¿Ya es hora de irse?".

## **Algunas propuestas para construir una visión compartida en tu equipo u organización**

La construcción de una Visión compartida es el producto de varias interacciones de visiones individuales, que requieren conversaciones periódicas donde las personas se sienten libres de expresarse y sobre todo, aprenden del proceso de compartir experiencias y buscar la forma en que cada individuo se responsabilice por hacer lo preciso que se requiera a fin de concretar la visión.

- Asegurarse de dar poder a los miembros de la organización (empowerment), otorgándoles confianza y mostrándoles que son parte importante de la empresa
- Alentar a los miembros de la organización a tener una visión personal
- Convocar a reuniones para describir una imagen futurista de la organización que quieres crear
- Pregúntales en voz alta ¿Para que existe la organización? Escucha y aclara si los conceptos emitidos no se corresponden con los tuyos, aclara dudas y busca sinergias.
- Habla de sus valores y de cómo estos guían tus actos dentro y fuera de la organización.
- Diles cómo quieres relacionarte con los stakeholders (Clientes, proveedores, accionistas, colaboradores) y en general con la sociedad.

- Haz una tormenta de ideas sobre ¿cuál es la organización ideal que ellos tienen en mente?
- Formula varias visiones y comparte con ellos sobre cambios futuros en los clientes, en los productos, en tecnología, etc.
- Escucha atentamente
- Describe entonces una visión que englobe el sentir de la gente y exprese en forma convincente tu sueño y el de ellos.

**CUARTA  
DISCIPLINA:  
FOMENTAR EL  
APRENDIZAJE  
EN EQUIPO**

## ¿CÓMO PUEDES FOMENTAR EL APRENDIZAJE EN EQUIPO?



El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc.

Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

Según Peter Senge, el aprendizaje tiene tres dimensiones críticas:

1. La necesidad de **pensar agudamente sobre problemas complejos**. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
2. Necesidad de una **acción innovadora y coordinada**.

### 3. El papel de los **miembros del equipo en otros equipos.**

Para fomentar una cultura de aprendizaje en equipo se pueden

La disciplina del aprendizaje en equipo implica:

- Fomentar espacio y tiempo para el pensamiento, la conexión entre miembros del equipo y la reflexión
- Fomentar las prácticas del **diálogo y la discusión**, las dos maneras en las que conversan los equipos

## **Algunas herramientas para fomentar el aprendizaje en equipo**

Las empresas que pretenden generar una cultura de aprendizaje e innovar deben tener tiempo y espacio para el pensamiento creativo. Sin embargo, en muchas organizaciones, existe la creencia de que la empresa no es un lugar para pensar, sino para la acción y el trabajo.

Las empresas más innovadoras combinan espacios y tiempos para la reflexión y la acción, el pensamiento y la práctica.

Aquí tienes algunos ejemplos de cómo generar tiempo y espacio para el pensamiento creativo:

#### **1. Crear plataformas de reflexión:**

Dispositivo ad hoc que se constituye durante un periodo, que puede servir para analizar las tendencias sobre un tema específico y una vez realizado este trabajo la información ha de servir para alimentar la creatividad de los equipos del proyecto.

## **¿Cómo funciona?**

- un grupo de personas seleccionadas recibe el encargo de investigar de forma estructurada, sobre un tema en concreto
- el equipo debe ser multidisciplinar y compuesto por personas que puedan ver la cuestión desde perspectivas diferentes, teniendo al mismo tiempo capacidad para poner los temas en común y dialogar
- será muy útil desarrollar un sistema de gestión de la información, un blog para compartir datos, fotografías, vídeos, artículos de prensa, noticias científicas y además con un sistema de almacenamiento de la información que evite duplicidades o que la gente haga el trabajo dos veces.
- El equipo debe presentar los resultados de la forma más útil posible apuntando posibilidades, sugiriendo ideas, incitando a la acción.

## **2. Generar espacio y tiempo para pensar**

- **Tener espacios especialmente concebidos y diseñados para la innovación y el pensamiento creativo.** Por ejemplo, en Taiwan existe un instituto (Xue Xue), que ha creado un espacio en un edificio de más de tres mil metros cuadrados con un equipamiento especial para la innovación. Hay salas de reuniones creativas para escuchar música y relajarse, una cocina....



- Ideo, Apple, Cemex y muchas otras empresas innovadoras desarrollan una política para comprobar automáticamente cualquier idea que alguien sea capaz de generar.
- Roca ha creado **Laboratorios de innovación:** equipos multidisciplinares compuestos por ingenieros, biólogos antropólogos que investigan qué cambios acabarán imponiéndose en el terreno de mobiliarios sanitarios. Los expertos de Roca tienen en cuenta tendencias o aspectos como el aumento de la inmigración, la presencia de tecnología, las modas y el diseño, el ahorro de agua, etc.

### **3. Herramientas para crear una cultura de conversación y diálogo**

Algunas ideas para crear una cultura de diálogo para la innovación dentro de la empresa:

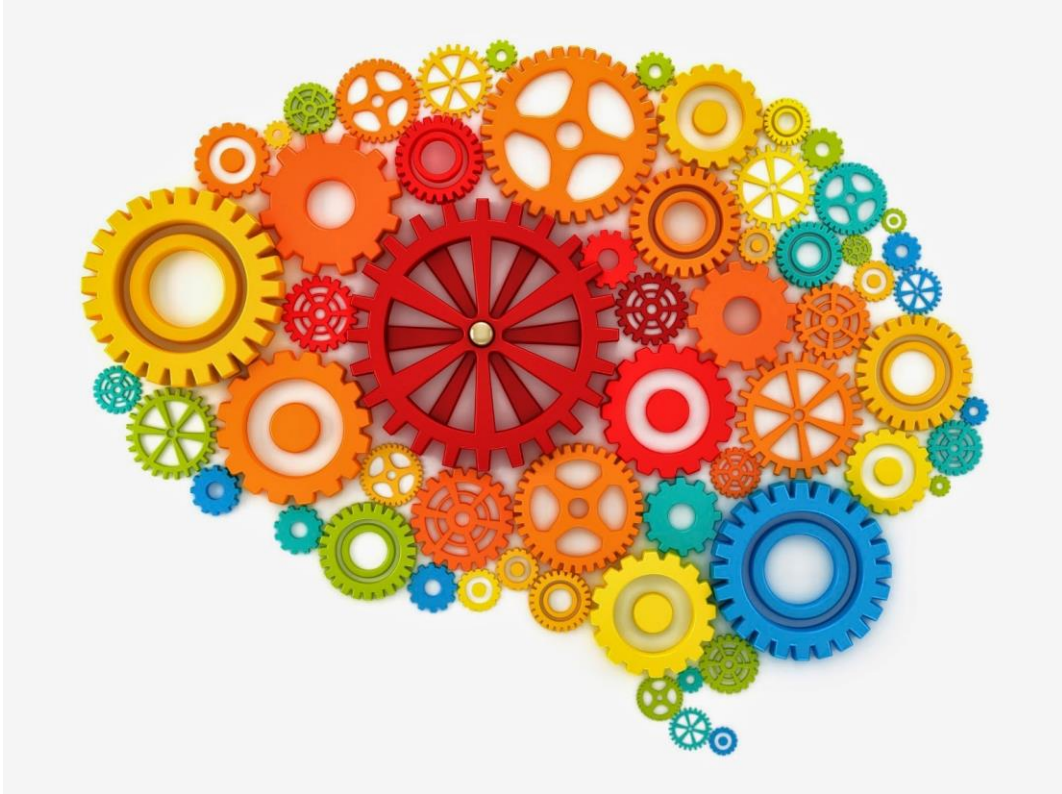
- Tener un **blog interno** a través del cual se puedan resolver problemas comunes, plantear retos creativos o analizar en profundidad una idea dese perspectivas diferentes
- **Habilitar espacios de trabajo conjunto** entre departamentos para analizar ideas nuevas, propuestas arriesgadas o simplemente para compartir puntos de vista distintos sobre un tema.
- Cambiar **progresivamente la cultura del departamento por un cultura de equipo con mentalidad multidisciplinar**, (compuestos por

personas de diferentes profesiones o enfoques de negocio con el objetivo de desarrollar propuestas específicas)

- **Hacer atractivas las instalaciones de la empresa** hasta el punto de que se puedan utilizar como lugares de reunión y de intercambio de ideas.
- **Hacer reuniones cara a cara** en las que las personas de cada departamento tuviesen que interactuar en profundidad con personas de otros departamentos, con el objetivo de crear planes de colaboración o de desarrollar nuevas ideas.

**LA QUINTA  
DISCIPLINA:  
GENERAR EL  
PENSAMIENTO  
SISTÉMICO.**

## **¿CÓMO FOMENTAR EL PENSAMIENTO SISTÉMICO?**



Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. Para ello es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea.

Para reducir nuestra ansiedad en relación a la complejidad del mundo, desde pequeños se nos enseña a aislar los elementos que integran la realidad, asignando siempre una causa a cada efecto en cadenas más o menos complejas. Por ejemplo, tomemos el caso de un niño que lanza una piedra y rompe un cristal ¿Por qué se rompió el vidrio?, muchos contestarán que porque un niño tiró una piedra y todos quedan conformes con esta explicación. A este tipo de

pensamiento se le llama de "explicación lineal o pensamiento lineal". En un extremo encontramos la causa y en el opuesto el efecto.

La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Para entender de mejor manera este concepto, revisemos de manera sucinta los principales elementos de la Teoría General de Sistemas.

### **¿Qué es el Pensamiento sistémico?**

Pensar en sistemas no significa nada más que desarrollar la capacidad de ver el todo a través de las partes que lo componen. Ser capaces de entender que absolutamente todas las cosas están interrelacionadas. Es saber que formamos parte de un gran sistema que es el todo y que éste está formado a su vez por varios subsistemas cada uno con su propia dinámica y estructura.

Un buen ejemplo es la organización.

Si una organización, grande o pequeña; pública o privada; con o sin fines de lucro; se adentra en el proceso de comenzar a verse a sí misma como un sistema (con sus diferentes funciones o departamentos como subsistemas), que forma parte a su vez de otros sistemas más complejos (la industria, el cluster, el mercado, la sociedad, la nación, etc.), dará inicio a un ciclo que la conducirá a una situación en la que la generación de valor se hará de forma natural y creciente período tras período.

Cuando se “piensa en sistemas” dentro de una organización, las

diferentes áreas funcionales, los empleados, los clientes, los proveedores, los distribuidores, la competencia, el gobierno y la comunidad, se miran bajo una perspectiva distinta.

Basta con imaginar cuál sería el comportamiento de una empresa que considere seriamente que todos estos colectivos “forman parte” de su cadena de valor.

Un cuento que aparece en uno de los libros de Anthony de Mello nos sirve perfectamente para ilustrar este aparte:

Un agricultor, cuyo maíz siempre había obtenido el primer premio en la Feria del Estado, tenía la costumbre de compartir sus mejores semillas de maíz con todos los demás agricultores de los contornos.

Cuando le preguntaron por qué lo hacía, dijo: “En realidad, es por puro interés. El viento tiene la virtud de trasladar el polen de unos campos a otros. Por eso, si mis vecinos cultivaran un maíz de clase inferior, la polinización rebajaría la calidad de mi propio maíz. Esta es la razón por la que me interesa enormemente que sólo planten el mejor maíz”.

### **Efecto del pensamiento sistémico en la organización y sus empleados**

En primer lugar, los empleados comenzarán a verse a sí mismos como:

- un sistema que forma parte de un
- subsistema (el área funcional) que a su vez forma parte de
- un sistema mayor (la organización), que es un
- subsistema perteneciente a un sistema más grande (la industria)
- y así sucesivamente hasta llegar al nivel que se quiera.

Desde este punto de vista el trabajo, la tarea, el oficio que se desempeña en la empresa adquiere unas dimensiones totalmente diferentes a la tradicional.

- El empleado comienza a ver la inmensa **cantidad de conexiones que entrelazan su actividad con las del resto de la compañía**. No sólo va a tener en cuenta las consecuencias de sus actos dentro del área directa de operaciones, sino que se hace más consciente de las posibles repercusiones, positivas o negativas que sus acciones pueden traer a la empresa, a su familia, a su comunidad, a “sus” clientes, etc. Esta forma de ver las cosas modificará necesariamente su comportamiento en asuntos tan vitales -y desgraciadamente tan poco tenidos en cuenta en nuestras compañías- como el hecho de advertir abiertamente y en forma inmediata sobre la ocurrencia de una falla cometida por él mismo o por cualquiera de sus compañeros -o de sus jefes-, en el desempeño de sus actividades cotidianas; con la certeza de que obrando de esta manera, el error cometido se puede remediar casi de forma inmediata, evitándole así a la empresa grandes pérdidas.

El doctor W.E. Deming, el padre del movimiento de Calidad Total, le llamaba a esto “desterrar el temor”. El pensamiento sistémico, es un perfecto aliado en este punto, la razón salta a la vista: **cuando el empleado “ve” la organización como un sistema y se siente parte de él, sabe por instinto que cualquier cosa que afecte al sistema le va a afectar a él mismo, lo hace -diríamos- como un acto de defensa propia.**

- Cuando el pensamiento sistémico se interioriza en los empleados, éstos por iniciativa propia se preocuparán por **aprender los diversos oficios que desempeñan el resto de los compañeros de su departamento** y, en el transcurso del tiempo, los trabajos que desarrollan los demás trabajadores de otras áreas de la empresa. El empleado sabe que “el sistema” (la compañía) es uno solo y en esa medida él debe estar en condiciones de conocer cómo funcionan todas sus partes, cómo se afectan recíprocamente, cómo una decisión tomada en el departamento de finanzas, por ejemplo, afecta directa o indirectamente al resto de las áreas funcionales. Esta forma de encarar el trabajo facultará a todos los trabajadores de la organización para la toma de decisiones en prácticamente cualquier área, situación ésta que redundará en diversos y muy enormes beneficios. Pensemos solamente en la capacidad de respuesta que tendrá cualquier empleado de la organización a la hora de enfrentar la queja o el reclamo de algún cliente, un proveedor o cualquier otro público de la empresa. Y pensemos también en la imagen que guardarán en sus mentes los clientes que perciben que cualquier empleado, no importa el cargo que desempeñe, no sólo le atiende con sobrados conocimientos sino que está facultado, tiene la autoridad, para solucionarle el problema en forma rápida y efectiva. La respuesta del mercado generalmente no tarda mucho. Sobra mencionar las implicaciones que sobre la generación de valor tiene este tipo de comportamiento organizacional.
- Sabemos que los empleados que **desarrollan un alto**



**sentido de logro** -generado por la autodeterminación; por saberse partícipes de un proceso que genera muchos beneficios a través de la puesta en el mercado de productos que atienden de manera altamente satisfactoria diversas necesidades de los clientes; por verse a sí mismos como individuos que todos los días están aprendiendo, creciendo y madurando en varios frentes de su desarrollo personal-, son personas que se consideran a sí mismos felices, se encuentran a gusto consigo mismos. **Individuos de esta clase se convierten automáticamente en multiplicadores entusiastas de bienestar**. Fácilmente podríamos decir que son personas equilibradas que van a estar preocupadas permanentemente por sus congéneres, realizan frecuentemente actividades que van en pro del desarrollo y bienestar de la comunidad de la cual forman parte, en otras palabras generan un alto valor en términos de desarrollo social, variable ésta prácticamente desconocida, o más bien despreciada, por la gerencia mecanicista que gobierna nuestras instituciones.

## ANEXO 1 LA ESCALERA DE INFERENCIAS

Esta técnica es también conocida como Saltos de Abstracción, haciendo referencia a los saltos que realiza nuestra mente desde un evento o hecho concreto a generalizaciones no verificadas.

La Escalera de Inferencias provee la estructura para descomponer la forma en que se observan los acontecimientos y ver cómo se construye la interpretación de un hecho. Es un modelo hipotético de cómo las personas elaboramos conclusiones.

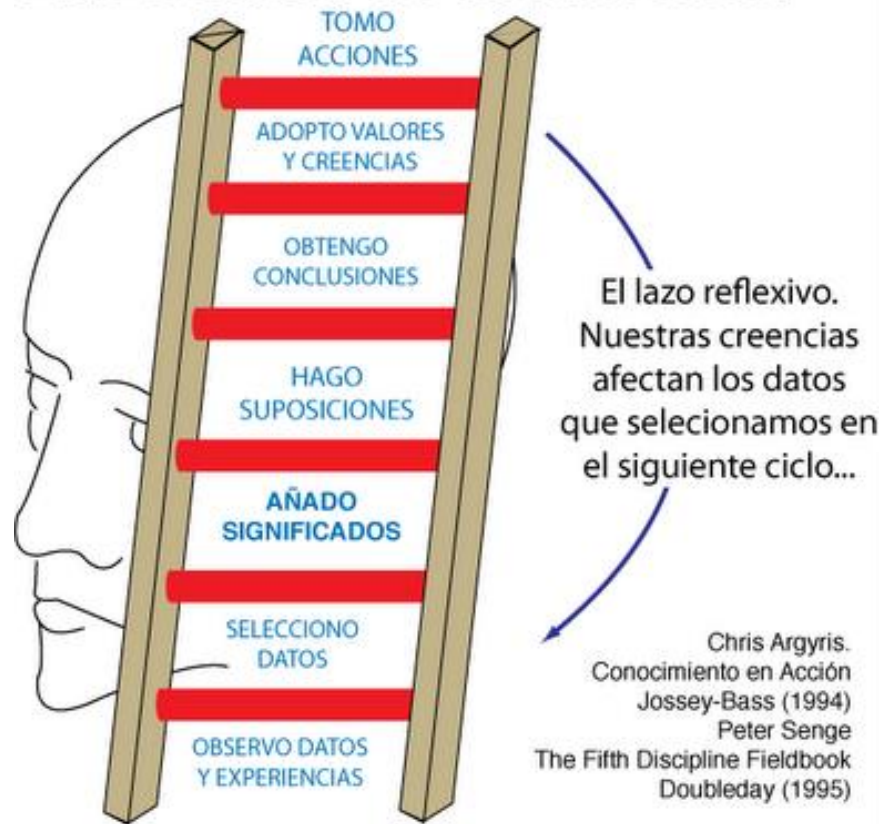
Está constituido por varios escalones. Fue diseñado por Chris Argyris quien lo representó como una escalera de 6 peldaños. Cada peldaño representa distintos niveles de relación con la información que manejamos.

El primero es la observación de los acontecimientos, sean éstos una conversación o un comportamiento. A esta observación cada uno de nosotros le da su **interpretación**, en función de los elementos que ha seleccionado, luego se le imponen **significados a los acontecimientos**, y se realizan inferencias que se incorporan como modelos mentales. Finalmente cada uno realiza **acciones** acordes con los modelos mentales creados.

### Resumen de los peldaños

- 1) Acontecimientos observables.
- 2) Selección de datos.
- 3) Articulación de datos.
- 4) Conclusiones.
- 5) Propuestas
- 6) Acciones

## La Escalera de la Inferencia



## ANEXO 2: LA COLUMNA IZQUIERDA

¿Cuántas veces hemos pensado o sentido algo y para evitar la confrontación o la incomodidad preferimos no decirlo? ¿Cuántas veces hemos salido de una reunión y nos damos cuenta de que nos callamos algunas ideas por querer evitar alguna discusión?

Esto nos refleja una clara distinción entre las cosas que pensamos y las que verdaderamente llegamos a decir. La diferencia entre ambas puede ser significativa, y precisamente es en esa brecha diferencial en donde podríamos conseguir un aprendizaje de gran valor. Nos han enseñado directa o indirectamente, a elogiar y a decir lo bueno de las personas para quedar bien con los demás; por lo que está socialmente aceptado hacerlo.

Pero no nos han enseñado a decir las cosas en las que no estamos de acuerdo, y esto, muchas veces comportarnos de esta manera en el trabajo, puede poner en riesgo a la organización. En el área organizacional es de gran importancia promover una cultura que impulse a romper con estos miedos y estos diálogos internos. Con esto, no sugiero ir abiertamente expresando todo lo que pensamos o sentimos, ya que si vamos exponiendo nuestra total honestidad al entorno, significaría pasar de un extremo a otro, y no considero que los extremos traigan resultados tan positivos. Siempre es bueno encontrar un equilibrio.

Las organizaciones deberían intentar establecer una cultura de razonamiento y análisis, donde los empleados estén capacitados para generar feedback y que también sean capaces de cuestionar las actividades y objetivos propuestos, para que no sólo se dediquen a cumplir órdenes.

Ahora aparece la duda, si exponer la columna izquierda con las consecuencias de quedar expuestos, tener consecuencias no deseadas de ser mal conceptuados, descalificados, perder el empleo, rotura del vínculo, etc. o si la callo, las consecuencias –aunque aparentemente buenas en el corto plazo- a mediano y largo alcance también son negativas y provocarían el mismo resultado.

Frente a la disyuntiva de que hacer, la propuesta es liderar nuestra columna izquierda con los siguientes cuatro pasos

**1. Primer paso Autoconocimiento:** Es la toma de conciencia. Antes de ser auténtico con los demás uno debe ser auténtico consigo mismo. Este autoconocimiento exige analizar críticamente las opiniones e interpretaciones que tenemos en nuestra columna izquierda, considerando que no es la verdad, sino una perspectiva posible de la situación.

Este análisis se puede realizar pasando por los siguientes puntos:

- “apropiarse” de la opinión reconociendo que es una expresión subjetiva,
- buscar los hechos que la sustentan, identificar y analizar los criterios con los que se comparan las observaciones
- encontrar el interés o preocupación que hace que la opinión sea relevante,
- estimar las consecuencias para la acción que devienen de esa interpretación, y comparar esas acciones posibles con los valores éticos personales,

para elegir un curso de acción y honorable.

**2. Segundo paso Autoconciencia:** Es la asunción de la conciencia de que uno tiene la responsabilidad. Hacerse cargo de que uno siempre tiene la posibilidad de responder a sus circunstancias. La clave de la transformación es sentirse protagonista, ser proactivo y encarar el esfuerzo de modificar la conducta propia como palanca para modificar la situación.

**3. Tercer paso Conciencia:** Es revisar las propias intenciones respecto de la conversación. La regla de oro a aplicar aquí es: “no hagas a los demás lo que no quieras que ellos te hagan a ti”.

**4. Cuarto paso Procesar la Columna Derecha del Interlocutor:**

Así como uno puede procesar su propia columna izquierda, también puede procesar las expresiones tóxicas de sus interlocutores y por lo tanto el mismo filtro que uno aplica para refinar su columna izquierda puede aplicarse a las partes “urticantes” de la columna derecha de su interlocutor.

En cada conversación inefectiva hay una oportunidad para el aprendizaje y la transformación. Tal vez la competencia más importante de los seres humanos y de la organización sea la capacidad de “procesar” los errores para convertirlos en oportunidades de mejora, dado que son justamente, la materia prima de crecimiento.

## ANEXO 3: LOS META-PROGRAMAS Y COMO UTILIZARLOS EN TU EQUIPO U ORGANIZACIÓN

**Conocer los metaprogramas de otra persona puede ayudarnos a predecir con gran exactitud sus acciones.** No existen metaprogramas mejores o peores. Lo importante es tener la flexibilidad necesaria para poder utilizar el mejor metaprograma para cada ocasión. Sin embargo, generalmente esa flexibilidad no está a nuestro alcance sino que se trata de respuestas inconscientes.

Veamos cuáles son algunos metaprogramas y con cuál de ellos te identificas más.

### **Interno o externo**

- Algunas personas son internas: evalúan y juzgan por sí mismas (independientemente de lo que otras personas piensan) (40%).
- Otras son externas: necesitan la opinión de otras personas para evaluar las cosas (40%).
- Otras personas son ambas: utilizan su propio criterio y la opinión de otras personas para evaluar las cosas (20%)

En los grupos de trabajo tiende a haber un número parejo de personas con meta programas “internos” o “externos”. Para satisfacer a todos es necesario brindar tiempo suficiente para que algunos hagan una auto evaluación, y luego darles feedback a aquellos que lo necesiten. También puede haber una mutua retroalimentación que puede favorecer el desarrollo de las tareas propuestas.

## **Actuar primero o pensar primero**

- Algunas personas son proactivas: actúan primero (a veces sin pensar), y hacen que las cosas sucedan (15 – 20%).
- Otras personas son reactivas: responden a situaciones u otras personas; frecuentemente piensan y planean antes de actuar (15 – 20%).
- La mayoría de las personas son ambas: inician la acción, a la vez que se preparan para responder a circunstancias cambiantes (60 – 65%).

Probablemente reconozcan a las personas que quieren hacer las cosas directamente, y aquellas que quieren tener todas las reglas aclaradas antes de comprometerse. Esto puede ser un problema si dos opuestos deben trabajar juntos en un proyecto.

## **Opciones o procesos**

- Algunas personas tienen un programa orientado a las opciones: les gusta tener gran cantidad de elecciones para lo que hacen y cómo lo hacen (40%).
- Otras tienen un programa orientado a los procesos: les gusta saber la manera correcta de hacer algo, cuáles son los pasos correctos (40%).
- Y otras son ambos (20%).

Debido a la probabilidad de que en un grupo haya una distribución bastante pareja de estos programas, es necesario dar instrucciones y pasos a seguir, al mismo tiempo que dar la posibilidad de elegir. Asegúrate de dar instrucciones claras de cómo hacer las cosas paso a paso, y luego ofrece diferentes opciones de elección. Se puede, por



ejemplo, establecer un objetivo y pedirle a la persona o grupo que va a efectuarlo que siga las instrucciones que se les den, o se les puede dar la opción de que ellos elijan la forma de hacerlo, siempre y cuando el resultado sea el deseado.

### **Orientación hacia metas / evitar problemas**

- Algunas personas se orientan hacia sus metas: se motivan por lo que quieren: el premio, lo positivo, la meta, el éxito (40%).
- Otras tratan de evitar problemas: se motivan por lo que no quieren: se alejan del sufrimiento, del daño, la pérdida, del fracaso (40%).
- Y hay otras personas que se orientan de ambas maneras: normalmente dependiendo del contexto (20%).

La siguiente frase puede responder a un metaprograma orientado a evitar problemas u orientado a metas, según el análisis posterior

“Quiero comprarme una casa para poder vivir solo”

Si quiero comprarla porque es un objetivo propio, como una autorrealización, sería orientado a las metas.

Si quiero comprarla porque no aguanto vivir más con mis padres, sería orientado a evitar problemas.

¿Por qué cambiarías de trabajo?

¿Porque no te gusta el actual o porque a pesar de que el actual te gusta deseas una mejor posición?

## **Dirección de la atención hacia los otros o hacia uno mismo**

- La mayoría de las personas son conscientes de los otros: responden a las personas que están a su alrededor (93%).
- Unos pocos están absorbidos por sí mismos: ignoran a las personas a su alrededor (7%)

La mayoría de las personas se mueven más efectivamente y aprenden mejor cuando se sienten cómodos con las personas que los rodean, y cuando los que los rodean también se sienten cómodos.

Las escasas personas que están totalmente absorbidas en sí mismas a menudo se enfocan bien en la tarea que deben hacer, siempre que haya una clara recompensa para ellas.

## **Estilo**

- A algunas personas les gusta ser realmente independientes: prefieren trabajar solas, sin interrupción y les gusta tener el control y la responsabilidad (20%)
- Otras son co-operativas: les gusta compartir la responsabilidad como parte de un equipo (20%).
- La mayoría son ambas: les gusta estar a cargo sin la responsabilidad de estar solos, por lo que necesitan trabajar y ser apoyados por otros (60%).

La mayoría de las personas se desenvuelve y aprende mejor trabajando en grupos, y a veces también se benefician siendo líderes del grupo. A los que les gusta trabajar de forma independiente, es conveniente darles tiempo para trabajar –y brillar- solos.

## **General o específico**

¿Ves el árbol o el bosque?

- La mayoría de las personas tienen un metaprograma general: les gusta tener una visión generalizada de las cosas (60%).
- Pocas personas son específicas: les gusta enfocarse en los detalles (15%).
- Y algunas personas son ambas: les gusta tener la visión generalizada y los detalles (25%).

Dar un pantallazo sobre trabajo a desarrollar al principio del mismo, del mes, del año, etc.

Dar tiempo para que procesen los detalles y hagan un resumen o visión general al final de la explicación.

Mostrar esquemas de proyectos o trabajos similares para que tengan un pantallazo de cómo puede ser ese trabajo.

## ANEXO 4. CUESTIONARIO DE DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Watkins y Marsick (1993, 1996) plantean siete dimensiones distintas pero complementarias, relacionadas sistémicamente y necesarias para que el Aprendizaje Organizativo se desarrolle y que en gran medida están alineadas con las propuestas de Senge:

En la siguiente tabla encontrarás las 7 dimensiones y su definición.

Fuente: Watkins y Marsick (1993, 1996).

<b>DIMENSION</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Crear oportunidades para un aprendizaje continuo	El aprendizaje está incorporado al trabajo para que las personas puedan aprender en el contexto de trabajo. Existen oportunidades de aprendizaje continuo para todos sus miembros.
Promover diálogo e indagación	Las personas adquieren habilidades productivas de razonamiento para expresar sus puntos de vista y la capacidad de escuchar e indagar las opiniones de los otros; se modifica la cultura para apoyar el cuestionamiento, el <i>feedback</i> y la experimentación.
Animar a la colaboración y el aprendizaje en equipo	El trabajo está diseñado para utilizar grupos para acceder a los diferentes modos de pensar; se espera que los grupos trabajen y aprendan juntos; la colaboración es valorada por la cultura y recompensada.
Crear sistemas para captar y compartir el aprendizaje	Procesos de la organización para crear y compartir una visión colectiva y obtener retroalimentación de sus miembros acerca de la brecha entre la situación actual y la nueva visión. Se cuenta con sistemas para compartir los aprendizajes.
Capacitar a las personas hacia una visión colectiva	Personas están involucradas en establecer, tener e implementar una visión de conjunto. La responsabilidad en la toma de decisiones se distribuye para motivar a la gente para saber la responsabilidad que tienen

<p>Conectar la organización con su entorno</p>	<p>Las personas son ayudadas para ver el efecto de su trabajo en toda la empresa, exploran el entorno y utilizan la información para ajustar las prácticas de trabajo, la organización está vinculada a sus comunidades</p>
<p>Estimular un liderazgo estratégico para el aprendizaje</p>	<p>Los líderes modelan, prestigian y apoyan el aprendizaje; el liderazgo utiliza el aprendizaje estratégicamente para obtener mejores resultados.</p>

## ANEXO 5: RESUMEN BARRERAS AL APRENDIZAJE

Senge (1990)

<i>“Yo soy mi puesto”</i>	Preocupación sólo por el puesto por la falta de una visión sistémica.
<i>“Enemigo externo”</i>	Echar la culpa de los errores a los demás.
<i>“ilusión de hacerse cargo”</i>	Pensar que responder con agresividad a los problemas, es proactividad.
<i>“fijación en los hechos”</i>	Prestar atención sólo a lo inmediato, a lo visible, ignorando procesos soterrados y a largo plazo.
<i>“parábola de la rana hervida”</i>	Incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensible a cambios rápidos y bruscos.
<i>“ilusión de aprendizaje con la experiencia”</i>	La creencia de que la experiencia directa es la principal fuente de aprendizaje, sin comprender que muchas decisiones tienen efecto a largo plazo.
<i>“Mito del equipo administrativo”</i>	Creer que el equipo directivo está formado por personas capaces de resolver todos los problemas

Argyris (1999)

<i>“incompetencia competente”</i>	La acción del individuo produce resultados contraproducentes para sus intenciones por actuar de acuerdo con sus “teorías en uso”.
<i>“rutinas defensivas”</i>	Acciones o prácticas que impiden a los individuos o partes de la organización experimentar miedo o confusión, al tratar de evitar o ignorar los errores cometidos o las consecuencias negativas de sus acciones.
<i>“autoengaño”</i>	Los individuos permanecen ciegos a las incongruencias de sus acciones o bien niegan que existan.
<i>“malestar organizativo”</i>	Muchas personas de la organización se niegan a aceptar incongruencias y errores, se crea un malestar generalizado, pero al mismo tiempo la gente no es capaz de cambiar la situación. 1) critican a la organización, 2) acentúan lo negativo 3) aceptan valores irrealizables.

Probst y Büchel (1995) coinciden con el planteamiento de Argyris (1993) y agregan 2 barreras más:

«Privilegios y tabúes»,	Generalmente en todas las empresas hay algunas personas que poseen algunos privilegios, que bloquean el aprendizaje al resistirse a renunciar a estos cuando se plantean cambios en la organización, terminando por cuestionar todo cambio que rompa su estatus personal.
«Patología de la información»	Se presenta al no saber manejar adecuadamente la información con la que cuentan para una buena toma de decisiones.

Geranmayeh (1992)

El «mito de la infalibilidad».	Tiene como fundamento que los directivos nunca cometen errores (se asemeja al mito del equipo administrativo, de Senge (1993).
«Matar al mensajero».	Castiga al portador de una mala noticia. Esto inhibe que se hable de fracasos y de errores en la organización, bloqueando el aprendizaje de los errores.

## ANEXO 6: RESUMEN DE INVESTIGACIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

<i>Autor</i>	<i>Enfoque sobre el AO</i>	<i>Características/ Observaciones</i>
Peter Senge (1990)	Aprender a aprender: organización que posee no sólo capacidad adaptativa, sino generativa, que es la habilidad de crear alternativas futuras.	Identifica 5 disciplinas que una organización que aprende debe poseer. Aunque estos principios se pueden utilizar como pautas valiosas en el trabajo hacia el aprendizaje organizacional.
Pedler, Burgoyne y Boydell (1991)	Aprendizaje: la organización que facilita el aprendizaje en todos sus miembros, y continua auto transformación, en orden de conseguir objetivos estratégicos.	Identificaron 11 áreas importantes para que se dé el aprendizaje organizacional. Las áreas se extrapolan conceptualmente, lo que dificulta la evaluación y el desarrollo de instrumento.
Goh (1998)	Estratégico: requiere entender las estrategias internas que direccionan la construcción del aprendizaje.	La perspectiva estratégica acentúa el nivel macro y descuida así algunos de los elementos comúnmente identificados de una organización que aprende, tales como el aprendizaje individual o continuo.
Watkins y Marsick (1993,1996, 1999)	Integrador: un aprendizaje continuo y autotransformador, estratégico utilizados en los procesos integrados paralelamente con el trabajo.	Identificaron siete distintas dimensiones pero correlacionadas en las organizaciones que aprenden: y las agrupas en categorías de individuos, equipos, y de la organización.

Fuente: Adaptado de Yang, Watkins y Marsick.



## **Sobre la autora**

**Mi principal motivación es apoyar empresas, ideas y proyectos innovadores para generar cambio social positivo.**

Si quieres saber más sobre el tema o sobre mí suscríbete a mi blog [www.innovationforsocialchange.org](http://www.innovationforsocialchange.org), recibirás más material, herramientas e inspiración para mejorar tu equipo u organización.

También puedes encontrarme:

- promoviendo el crecimiento económico, la creación de empleo y la reducción de la pobreza desde el grupo [Banco Europeo](#), institución financiera de la Unión Europea.
- presidiendo el grupo de trabajo de Pequeñas y Medianas Empresas del Banco Mundial ([CGAP](#)), en el que representamos de 34 organizaciones internacionales compartimos esfuerzos para desarrollar soluciones innovadoras de apoyo a pequeños empresarios, especialmente en los países más desfavorecidos.
- fomentando el desarrollo económico, la prosperidad y la reducción de la pobreza en África Sub-Sahariana a través de la provisión de productos financieros innovadores a microempresarios, como miembro ejecutivo del Comité de Inversiones de [REGMIFA](#), uno de los mayores fondos de impacto del mundo.
- apoyando a innovadores sociales a través de mis proyectos: [Innovation for Change Institute](#), la plataforma colaborativa [www.planetforchange.org](http://www.planetforchange.org), la incubadora de emprendimiento social [Impact HUB Madrid](#), de la que soy socio-inversor o como miembro del Venture Board de [Ashoka](#), la mayor Red de emprendedores sociales del mundo.
- dando clases en universidades y escuelas de negocio como el Instituto de Empresa, la Escuela de Organización Industrial o Universidad Autónoma de Madrid entre otras;

- apoyando a mujeres emprendedoras en Asia desde el equipo de mentoras de la [Cherie Blair Foundation](#).
- como jurado de varios Torneos de Innovación Social a nivel nacional y europeo
- apoyando el liderazgo de agentes de cambio como miembro del Comité de Administración de la [Federación Internacional de Coaching](#) en Luxemburgo.

Y por supuesto en las redes sociales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Algorta, M. & Zeballos, F. (2011). "Human resource and knowledge management: best practices identification", *Measuring Business Excellence*, Vol. 15 Iss: 4. pp. 71-80.

Argyris, Ch. & Schon, D. (1989). *Participatory action research and action science compared: a commentary*. *American behavioral scientist*, 32(5), 612-623.

Argyris, Ch. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional (2ª. ed.)*. México, D. F.: Oxford. University Press.

Argyris, Ch. & Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*.

Addison-Wesley, Reading Mass. Benavides, M. & Roig, S. (2011). "The role of entrepreneurs in transferring knowledge through human resource management and joint venture". *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Iss: 1 pp. 117-131.

Echeverria, R. (2011) *Ontología del Lenguaje*. Ediciones Granica.

Fiol, C. & Lyles, M. (1985). *Organizational learning*. *Academy of Management Review*. v. 10, No. 4, pp. 803-813.

Franco, M. & Haase, H. (2009). "Entrepreneurship: an organisational learning approach", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, Iss: 4, pp. 628-641.

García, V., Morales, A., Matías, F. & Hurtado, N. (2008). "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, Iss: 2, pp. 188-212.

García, V., Morales, A., Verdú, J. & Lloréns, F. (2009). "The influence of CEO perceptions on the level of organizational learning: Single-loop and double-loop learning", *International Journal of Manpower*, Vol. 30, Iss: 6, pp. 567-590.

Maslow, A. (1972). *Motivation and personality*, (2a. ed.) Harper & Row Publisher.

Mayo, E. (1970). *Problemas humanos de una civilización industrial*. (2a. ed.) Buenos Aires: Nueva Visión,

Nonaka. I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Peluffo, M. & Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: ILPES.

Quinn, R. & Rohrbauch, Y. (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analisis". In: *Management Sciences* 29 (3).

Senge, P. (1999). *La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: Norma.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.

Simon, H. (1960). *The new Science of Management decision*. New York: Harper and Row.

Sveyby, K. E. (1997). *The New Organizational wealth, Managing and Measuring Knowledge-Based assets*. Brisbane: Berret Koehler, 1997 [citado 28 de diciembre de 2007]. Recuperado de: <http://www.sveiby.com.au>

Taylor, F. (1903). *Shop Management*. New York: Harper.

Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. Edigrama.

Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. & Von Glinow, M. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford: Oxford University Press.