



¿Cómo superar el politiquero interno que predomina en las organizaciones tradicionales?

Apertura

¿Cómo puede una organización distribuir la responsabilidad al tiempo que conserva la coordinación y el control?

Localismo

¿Cómo crean los managers el tiempo para aprender?

El tiempo de un manager

¿Cómo pueden florecer el dominio personal y el aprendizaje tanto en el trabajo como en el hogar?

Finalizando la guerra entre el trabajo y la familia

¿Cómo podemos aprender de la experiencia cuando no podemos experimentar las consecuencias de nuestras decisiones más importantes?

Micromundos

¿Cuál es la naturaleza del compromiso y las aptitudes requeridos para conducir organizaciones inteligentes?

La nueva función del líder

Construyendo la organización inteligente

Ficha

Título original *The Fifth Discipline*

autor Peter M. Senge

editorial GRANICA

I.S.B.N. 968-5015-00-7

Google libros

"Dadme una palanca y moveré el mundo"

I. Nuestros actos crean la realidad... y pueden cambiarla

"Dadme una palanca y moveré el mundo"

Arie de Geus

"La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible"

Disciplinas de la organización inteligente

- 1. Dominio Personal**
 - Permite:
 - Aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal
 - Concentrar las energías
 - Desarrollar paciencia
 - Ver la realidad objetivamente
- 2. Modelos Mentales**
 - Supuestos hondamente arraigados
 - Generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar
- 3. Construcción de una Visión Compartida**
 - Supone aptitudes para configurar "Visiones del Futuro" compartidas
 - Propician un compromiso genuino antes que mero acatamiento
 - Los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión
 - Por sincera que sea
- 4. Aprendizaje en Equipo**
 - Comienza con el "Diálogo"
 - La capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos"
 - Ingresar en un auténtico "Pensamiento Conjunto"
 - Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

5. Pensamiento Sistémico

Marco conceptual, cuerpo de conocimientos y herramientas

Integra a las demás disciplinas fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica

EL TODO PUEDE SUPERAR LA SUMA DE LAS PARTES

Metañoia: cuando las personas forman parte de un gran equipo sienten que forman parte de algo mayor a ellos

¿Su organización tiene problemas de aprendizaje?

¿Prisioneros del sistema, o prisioneros de nuestro propio pensamiento?

estructuras cuya existencia ignoramos nos retienen prisioneros

Pensamiento sistémico

II. La Quinta Disciplina, piedra angular de la organización inteligente

los problemas de hoy derivan de las "soluciones" de ayer

cuanto más se presiona, más presiona el sistema

la conducta mejora antes de empeorar

el camino fácil lleva al mismo lugar

la cura puede ser peor que la enfermedad

lo más rápido es lo más lento

la causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio

los cambios pueden producir resultados grandes

las zonas de apalancamiento a menudo son las menos obvias

se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias

dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños

no hay culpa

A través del pensamiento sistémico, ver totalidades

rompecabezas

ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa-efecto

ver procesos de cambio en vez de "instantáneas"

práctica del pensamiento sistémico comienza con la comprensión de...

feedback o "retroalimentación"

muestra cómo los actos pueden reforzarse o contrarrestarse entre sí

Una empresa no es sólo la suma de sus partes, sino que además es la interacción entre ellas y con el medio ambiente al que pertenecen

Patrones que controlan acontecimientos

configuraciones naturales (Arquetipos)

1. Límites del crecimiento: proceso reforzador se pone en marcha para producir un resultado deseado
2. Desplazamiento de la carga: Problema subyacente genera problemas que reclaman atención

Clave del pensamiento sistémico

principio de la palanca

hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas

el arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque

nos ayuda a distinguir entre cambios de bajo y alto apalancamiento en situaciones complejas

consiste en ver a través de la complejidad las estructuras subyacentes que generan el cambio

el problema fundamental no es la información escasa sino el exceso de información

necesitamos distinguir lo importante de lo irrelevante

las variables decisivas de las secundarias

ayudar a los grupos o equipos a desarrollar una comprensión compartida



La Quinta Disciplina

III. Disciplinas centrales

Dominio Personal

la capacidad para concentrarse en metas intrínsecas relevantes, no sólo en metas secundarias, es una piedra angular del dominio personal

grado hasta el que alguien puede crear su propia vida de la manera en que le gustaría que fuera

capacidad que tiene alguien de realizar su propósito fundamental (Misión)

Aprender a expandir nuestras capacidades y habilidades personales para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos elegidos

Cada persona tiene un propósito personal único (misión)

Lo que una persona retiene en su conciencia tiende a convertirse en real en el mundo exterior

premisas

El propósito personal y el poder personal se relacionan con la capacidad creativa de una organización

nace por dentro

No es lo mismo visión que propósito

Propósito

"Afinar capacidad del hombre para explorar los cielos"

es abstracto

es similar a dirección, a un encabuzamiento general

una visión sin propósito, sin vocación, es sólo una buena idea

Visión

"Un hombre en la luna a fines de los años 60's"

es concreta

es un destino específico, la imagen del futuro deseado

Constituye el principio central del dominio personal

visión personal

a la gente le cuesta hablar de sus visiones

existe un espacio o brecha entre la visión y la realidad

sostener la tensión creativa

nos desalienta o angustia

estas brechas dan la impresión de que una visión es fantasiosa

si no hubiera brecha, no habría necesidad de una acción para moverse hacia la visión

la brecha entre la visión y la realidad es también una fuente de energía

cualquier camino de crecimiento personal es una cuestión de elección

alentar un clima donde los principios del dominio personal se practiquen cotidianamente

alentando el dominio personal en una organización

el crecimiento personal es valorado realmente por la organización

debe transformarse en un proceso continuo

Es sacar a la superficie las creencias y valores inconscientes de las personas y grupos que configuran todo su comportamiento y decisiones

Reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela nuestros actos y decisiones

todos los modelos son simplificaciones

las industrias cerradas son especialmente vulnerables por que sus integrantes basan sus pautas en la observación mutua

industrias enteras pueden desarrollar discrepancias crónicas entre los modelos mentales y la realidad

muchos modelos mentales anacrónicos predominan en muchas industrias de servicios que aun brindan calidad mediocre

la incapacidad de apreciar los modelos mentales conspira contra los esfuerzos por alentar el pensamiento sistémico

Nace en 1907

al ayudar a los managers a clarificar supuestos, hallar contradicciones internas y elaborar nuevas estrategias le daba una fuente de ventaja competitiva

surge de un "acuerdo de caballeros" entre Royal Dutch Petroleum y Shell Transport & Trading Copany

multicultural

tiene más de 100 compañías

disfrutan de un alto grado de autonomía local

aprendieron a operar por consenso

características

Royal Dutch/Shell, quizá primera gran corporación que descubrió el poder potencial de los modelos mentales en el aprendizaje

Las Organizaciones Inteligentes Del Futuro Tomarán Decisiones Críticas Basadas En La Comprensión Compartida De Interrelaciones Y Patrones De Cambio

Así Como El "Pensamiento Lineal" Domina La Mayoría De Los Modelos Mentales Hoy Utilizados Para Decisiones Críticas

Elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo

Crear un propósito y una identidad para la organización, donde sus integrantes se sientan parte de ella

puede estar inspirada en una idea

si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción

es una fuerza de impresionante poder en el corazón de la gente

son imágenes que lleva la gente de una organización

"¿Qué deseamos crear?" responde a la pregunta

la mayoría de las "visiones" son de una persona (o un grupo) y se imponen sobre una organización

cuando mucho exigen acatamiento, no compromiso

muchas visiones compartidas son extrínsecas

se concentran en lograr algo relacionado con un factor externo, como un competidor

eleva las aspiraciones de la gente

el trabajo se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los productos o servicios de las organizaciones

otras son intrínsecas

modifica la relación de la gente con la compañía

crea una identidad común

propósito, visión y valores compartidos establecen el lazo común más básico

la visión fija una meta que lo abarca todo

la excelencia de la meta induce nuevos modos de pensar y actuar

no hay organización inteligente sin visión compartida

brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando las presiones aumentan

alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos

las visiones compartidas surgen de visiones personales

así obtienen su energía y alientan el compromiso

Formar equipos eficaces y eficientes

los grupos pueden desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros

La transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación

Modelos Mentales

Visión Compartida

Aprendizaje en Equipo

Elaborado por: Resumen Inteligente.com

cuando se limita a derrotar a un oponente es transitoria

Pepsi en derrotar a Coca-Cola

Avis a competir con Hertz

se concentran en lograr algo relacionado con un factor externo, como un competidor