

“DADME UNA PALANCA Y MOVERE 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 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 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 solo 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 flaquezas, que tenían metas comunes mas amplias que las metas individuales, que producían 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-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 par aun fin , a una visión más sagrada , donde la gente busca los beneficios intrínsecos del trabajo. “Nuestros abuelos trabajaban seis días por semana para ganar lo que la mayoría de nosotros hemos ganado el martes por la tarde – dice Hill 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 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 Simon, presidente de Herman Millar-. 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”.

PETER SENGE: La Quinta Disciplina (El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.) Capítulo 1.