



PETER SENGE RESPONDE PREGUNTAS A EL NACIONAL.COM

Recopilación y edición: José Betancourt

¿QUIÉN ES PETER SENGE?

Nació en 1947, Peter Senge es Ingeniero en Sistemas de la Universidad de Stanford, con Maestría en Modelos Sociales. Realizó un PhD sobre Dirección de Empresas. Es director del Centro para el Estudio de la Organización en la Escuela Sloan de Dirección, del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Se dedica a dictar conferencias a gerentes, ejecutivos y directivos en empresas, organizaciones sin fines de lucro, escuelas y organizaciones de gobierno.

Peter Senge se describe como 'un pragmático idealista'. Esta orientación le ha permitido explorar y abogar por unas ideas 'utópicas' y abstractas (sobre todo alrededor de la Teoría de Sistemas y la necesidad de traer valores humanos al lugar de trabajo). Sus áreas de interés especial enfocan a la descentralización del papel de mando en las organizaciones para realzar la capacidad de toda la gente de trabajar productivamente hacia objetivos comunes.

SUS PUBLICACIONES:

- La Quinta Disciplina
- La Quinta Disciplina en la Práctica
- La Quinta Disciplina en la Práctica para Padres y educadores
- Escuelas que aprenden
- La Danza del Cambio

SENGE RESPONDE LAS PREGUNTAS

Peter Senge es señalado por revolucionar las teorías existentes en gerencia y dirección empresarial y organizacional. Este experto introdujo, por primera vez, la idea de "las organizaciones que aprenden". Esta nueva perspectiva sobre la gerencia en la organización ha sido de gran interés para los venezolanos interesados en esta área. Por eso, Senge ha decidido venir a Venezuela para compartir su experiencia y su nueva visión del mundo empresarial y organizacional.

El-Nacional.com estuvo presente en la conferencia dictada en Caracas por este especialista. Los usuarios de **El-Nacional.com** enviaron sus preguntas a la redacción y aquí están las respuestas.

1. El ser estudiante y mantener una vida activa basada en los estudios ¿va de la mano para crecer como profesional? ¿Considera necesario que los empleados sigan aprendiendo no sólo de sus empresas sino de su propia profesión?

Por supuesto, el aprendizaje es un proceso continuo; podría decir, sin lugar a dudas, que aprender es vivir. Toda experiencia vivencial es aprendizaje, por ende, la vida es aprendizaje. Al ser esto así, una vida basada en estudios es la máxima de todo profesional. Todo lo que aprendemos nos sirve para activar mecanismos que nos permiten ser competentes en nuestros entornos organizacionales. "Vivimos en la Sociedad del Conocimiento", en el mundo empresarial es donde esta premisa es más evidente; el impacto mundial de las innovaciones cotidianas permite cambios continuos de la mirada hacia el mundo de los negocios y también formas distintas de vincularse al mismo, se abren nuevos mercados en virtud de que se promulgan, a través de estas innovaciones, nuevas necesidades de consumo en el día a día del planeta. Luego, es necesario estar conectados en la onda de esos cambios paradigmáticos y, no solamente conectados, sino las organizaciones de hoy deben ser quienes incentiven los cambios necesarios para no quedar bajo el resguardo de su propia frustración. Los trabajadores de una empresa como fuerza viva de la organización son los llamados a la loable tarea de aprender continuamente en su profesión, en su empresa y en la vida para estimular su desarrollo y el de la organización.

2. De acuerdo a muchas publicaciones gerenciales y de otras áreas del conocimiento, el 75% de las iniciativas de cambio en el mundo fracasan y en gran medida ese nivel se vincula con la ausencia de recursos sistémicos (sólo hay metodologías, buenas prácticas y experiencias de ejecutivos exitosos) para el abordaje del cambio. ¿Coincide Peter Senge con esta apreciación?, de ser así ¿Conoce de algún sistema? ¿Recomienda alguno?

"Dadme una palanca y moveré al Mundo". Cuando hablamos de sistema, estamos hablando de integración; no solamente de recursos -en el caso de los sistemas humanos- sino, más aún, de estrategias que conlleven a los resultados deseados por la empresa. Cada organización es un sistema, por ello, no existe un sistema estándar, cada organización -como sistema- debe gerenciar sus propias estrategias. La organización es un todo y además, tiene vida propia; entonces, toda organización debe organizarse como sistema de acuerdo a la visión, misión y valores que haya establecido de forma holística: como "un todo organizado" a través de la participación activa de las fuerzas vivas de la

empresa... los trabajadores. Luego, los recursos sistémicos se elaboran desde las propias mentalidades de los seres humanos que forman parte de cada organización; además, ellos mismos fungen de recursos sistémicos. Entonces, ¿cómo puede una empresa no contar con recursos sistémicos si los tiene a la mano en las mentes de sus propios empleados? Lo importante aquí, según Peter Senge, sería el cambio de enfoque, él mismo plantea: "El punto de apalancamiento a menudo se descubre mediante nuevos modos de pensar". En el mundo de los negocios la gente adora a los héroes; pero, según el propio Senge, esta manera de pensar nos lleva a establecer que existen ganadores y perdedores, alguien a quien culpar. La perspectiva sistémica nos dice que debemos buscar más allá de los errores individuales para comprender los problemas importantes de la organización, entendiendo que las decisiones individuales afectan al colectivo. El sistema causa su propia conducta.

3. ¿No hace falta pensar más en el modelo de una empresa que se sirva de sus trabajadores, no por poseer capacidades técnicas sino por sus capacidades humanas e intelectuales?

Eso es correcto, las capacidades técnicas son un valioso aporte a los procesos laborales; pero, más aún, lo son las capacidades humanas e intelectuales; ya que estas últimas conllevan a mejores prácticas laborales, incluyendo el uso de las capacidades técnicas. Aquí hablamos del "arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque". Senge nos habla de distinguir lo importante de lo irrelevante y esto, indiscutiblemente, se genera desde el desarrollo de las capacidades humanas e intelectuales. A veces la excesiva información acaba con la posibilidad de distinguir las estrategias perentorias a estipular para lograr el desarrollo de la organización. Más que habilidades técnicas -traducidas en mucha información sobre los pasos que debe llevar el proceso- es necesario estimular en los equipos el desarrollo de una comprensión compartida y esto, indudablemente, se logra con el dominio de la complejidad dinámica esencial a través del uso de los arquetipos sistémicos (patrones estructurales dentro de las cuales operamos: historia, logros, fracasos, éxitos, relaciones, héroes, heroínas, metas, en líneas generales imagen organizacional: lo que somos). La organización consiste en su propia gente, la gente le da vida humana, le da alma; por tal motivo, las capacidades humanas e intelectuales como: deseos de crecer, deseos de aprender, deseos de compartir lo bueno y lo malo, deseos de lograr la meta trazada, deseos de participar y deseos de compartir los fracasos y logros como equipo, deben ser las más ponderadas.

4. ¿Cuál es la mejor forma de motivar a los miembros de la organización a que deseen aprender para así convertir a la organización inteligente? Estrategias para las propias empresas.

Serían dos primordiales: estimular la participación de los miembros de la empresa (escuchando a los trabajadores, tomando en consideración las apreciaciones que tiene sobre los procesos organizacionales, y sirviéndoles de ejemplo desde la dirección de la empresa u organización) y visualizar los arquetipos sistémicos donde hemos cimentado nuestra estructura organizacional, para construir y reconstruir continuamente nuestra imagen como empresa. Esto estimula la creatividad organizacional y los miembros de la organización se sienten más incentivados a participar en el crecimiento que le da vida a la organización.

5. ¿Ayudar a convertir organizaciones inteligentes también puede formar parte de la responsabilidad social de las organizaciones?

Por supuesto, las organizaciones no son entes aislados tienen vida propia y la comparten con todos los entes significantes de la sociedad donde cohabitan. Una Organización Inteligente es la llamada a convivir con su sociedad y ayudar a coexistir, para poder desarrollarnos como ese todo organizado del cual hablé anteriormente. Una organización Inteligente colabora con su entorno para seguir viviendo en armonía dinámica con el ambiente. Garantizar la vida del entorno, a su vez, garantiza la vida de la organización. Una organización con alma es garante de la vida social de su ámbito.

6. ¿Por qué pensar en esta nueva filosofía de las "organizaciones que aprenden"?

He dicho muchas veces que "Los equipos inteligentes aprenden a aprender en conjunto". Así que, para desarrollar a una organización, es necesario aprender a desarrollar equipos de alto rendimiento a través del aprendizaje continuo. Además, las aptitudes de los equipos son más difíciles de desarrollar que las individuales, esta razón fundamenta la necesidad de estimular el aprendizaje organizacional a través de campos de "entrenamiento continuo", como los hemos denominado. Las empresas más competitivas de hoy son organizaciones que aprenden y poseen equipos de alto rendimiento.

LAS EMPRESAS QUE APRENDEN: LA QUINTA DISCIPLINA

Las empresas exitosas serán aquellas que sepan aprovechar las capacidades de aprendizaje y de compromiso de todos sus trabajadores. Senge con esto se refiere a las organizaciones que aprenden.

Para el empresario, los verdaderos gerentes deberán animar a sus equipos de trabajo a estar abiertos a nuevas ideas, a comunicar abiertamente, a percibir si la empresa funciona y de qué manera.

En su libro **La Quinta Disciplina** un best seller con más de un millón de copias vendidas en el mundo entero planteó una nueva filosofía empresarial.

En este clásico, Senge habla de que las organizaciones que utilizan prácticas colectivas de aprendizaje – como centro de competencia - están bien preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier habilidad que se requiera para triunfar.

Insiste en que el aprendizaje se convertirá en una forma de vida y en un proceso continuo, en vez de una parte específica de la carrera de una persona. Para las corporaciones, el aprendizaje es vital para su éxito futuro.

En **La Quinta Disciplina**, Senge ha querido transformar la manera de pensar de emprendedores, ejecutivos y personas de negocios en el mundo entero.

www.larutadelaprendizaje.net.ve