

El Sistema Gerencial Preponderante

Las siguientes son algunas de las suposiciones comunes subyacentes en las instituciones de la era industrial¹ en negocios, gobierno y escuelas.

- **Administración (Gerencia) por Resultados:**

Utilización de enfoques incompleto en métricas de desempeño de corto plazo sin contemplar intangibles.

Cuando lo único que cuenta, y la presión que se ejerce, es acerca de resultados cuantitativos, dejando de lado los procesos humanos de adaptación y aprendizaje para trabajar mejor juntos y comprometerse con un desempeño colectivo. El intangible principal es el grado de compromiso y motivación del personal. La métrica puede ser una fría cuota de ventas. El proceso humano para alcanzarlo cuenta muchísimo en cualquier logro.

Disciplinas más involucradas²: Visión Compartida

- **Culturas basadas en la Conformidad, Comodidad, Docilidad**

Salir adelante complaciendo al jefe, termina por alejar el personal...

Si no existe un verdadero involucramiento en la capacidad para crear nuevas soluciones, o enfrentar nuevos desafíos no produce satisfacción. Se afecta el grado de iniciativa y proactividad del personal a cargo, denotando un claro problema de liderazgo.

Suprimir el conflicto, evitándolo por considerarlo perjudicial. Denota falta de confianza para estar en desacuerdo y expresar opiniones distintas de las del jefe. El conflicto no es visto como una oportunidad para crear o evolucionar. Se toman las cosas de manera personal, sin madurez para el diálogo, haciendo que queden cicatrices difíciles de remover, por lo cual la respuesta que aparece, lamentablemente es que “es mejor hacer o decir apenas lo que se espera”, “para qué nos vamos a complicar la vida en peleas que no llevan a nada...”

Disciplinas más involucradas: Modelos mentales, Dominio Personal, Aprendizaje en Equipo

¹ Nuestra Era es la del Conocimiento, pero subsiste mucho de la Era Industrial

² Las suposiciones afectan la organización abierta al aprendizaje, alejan a la organización de un enfoque humanista. Particularmente, cada suposición desconoce una o varias disciplinas que favorecen la Organización de Aprendizaje, Peter Senge



- **Respuestas correctas o equivocadas**

Prevalece el esquema utilizado en la **solución de problemas técnicos**, donde es más fácil determinar el acierto o desacierto de una decisión ya que el resultado sale a la luz sin lugar a dudas. Los desafíos humanos incluyen la diversidad de puntos de vista, el hacer acuerdos, la construcción de una respuesta relativa a una circunstancia, que puede modificarse sin juzgar la aparente incoherencia de la misma. No se trata entonces de un reto técnico, se trata de un reto de adaptación, cuya solución será más sostenible en el tiempo, si se cuenta con las personas. La verdad absoluta puede no tenerla nadie, sin embargo, hay que crear consensos, aplicar, y esperar.

Administrar generando temor, reduce posibilidades de conversación ya que se omite expresar las ideas porque existe miedo. Prevalece el principio de que “hay una verdad”, y lo que no se ajuste a ella se cree “que puede costarme el puesto”... Implica abundancia de desconfianza en el entorno.

Disciplinas más involucradas: Modelos Mentales, Pensamiento Sistémico, Aprendizaje en Equipo

- **Administrar resultados versus “Diseñar Sistemas”**

Fragmentación Esto es generar influencia o correctivos en los resultados parciales sin mirar las consecuencias en el Todo. Omite el pensamiento sistémico puesto que “mira la contribución del árbol desconectada de la influencia del resto del bosque”...

Disciplinas más involucradas: Pensamiento Sistémico, Visión Compartida

- **Uniformidad**

No se refuerza de forma expresa el respeto por la diferencia, ni tampoco la valoración de la misma, en todo sentido, y a todo nivel de la organización. **La Diversidad es un desafío** por aceptar dentro de los miembros de una comunidad productiva. No hacerlo, va desde irrespetar la libertad sexual, hasta desatender un comentario del operario de menor estrato socioeconómico. Una cultura abierta a la Diversidad fomenta la capacidad en las personas de mantenerse conectadas dentro de un proceso de aprendizaje.

Disciplinas más involucradas: Modelos mentales, Dominio Personal

- **Imposibilidad de Predecir, de Controlar**



Esta suposición se basa en el principio relativo de que Administrar y/o Gerenciar, es controlar (planear, organizar, controlar). En los sistemas humanos, hay muchas cosas que no son predecibles, y mucho menos controlables. El sistema humano descubre sus propias maneras, combina distintas variables, se compone de intangibles. Los intangibles si se pueden influir positivamente (Reto del Líder) pero por más control y presión que se ejerza por alcanzar un resultado, este nunca va a ser predecible o controlable, generándose frustración al no poder controlar lo que requiere su propia adaptación.

Disciplinas más involucradas: Modelos mentales, Pensamiento Sistémico

- **Competitividad excesiva y Desconfianza**

El refuerzo y la valoración exclusiva de logros individuales, conlleva el pensamiento devastador de que mi conocimiento o la información que manejo es lo que me mantiene en el puesto. La aparente presunción que sugiere ser mejores que el vecino, la falta de estímulo o reconocimiento de los logros grupales, hacen creer que cada quien lucha por mantener su puesto logrando un resultado fragmentado.

Disciplinas más involucradas: Modelos mentales, Dominio Personal,

- **Pérdida del Todo**

Las innovaciones locales, en áreas o partes del proceso, o del sistema, no se despliegan debidamente. Se implementan sin tener en cuenta los efectos en el resto del sistema.

Disciplinas más involucradas: Modelos mentales, Pensamiento Sistémico

Luis Carlos Jacobsen

Traducido y Adaptado del documento para la Escuela de Pregrado en Educación,
Universidad de Harvard – Booth Sweeny, Senge, Wagner