

## **PETER SENGE. LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE**

Carlos Herreros de las Cuevas, enero 2021

Siguiendo con la semblanza de los “gurus” más influyentes en el management actual, les presento en este artículo a Peter Senge.

En el año 1990 (Century Business, en Europa y Doubleday en el resto del mundo) publicó “La quinta disciplina” con el subtítulo de “El arte y práctica de la organización inteligente”. Luego ha publicado algunos más, siempre en torno al aprendizaje y con la colaboración de otros expertos, entre ellos Art Kleiner, otra gran figura del management que también glosaré en otro artículo.

La idea central de Senge es el aprendizaje, y que sea más rápido que el de los competidores porque todos aprenden y de lo que se trata es de llevarles la delantera. Define la organización inteligente como aquella que es capaz de fijar objetivos y metas implicando a toda la organización en el logro.

Las cinco disciplinas que Senge aconseja manejar para que la organización sea inteligente son el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico, el arte de ver a la vez los árboles y el bosque.

En 1990 la Neurociencia cognitiva no había llegado a los niveles actuales que explican muy bien las cinco disciplinas y sobre todo su origen en el cerebro y en el sistema nervioso; por ejemplo, nos explica que los modelos mentales se corresponden con circuitos cerebrales que vamos creando con nuestra experiencia y la de los demás. Senge dice que afectan a lo que hacemos que a su vez es consecuencia de lo que vemos pero no llega a la causa última que hoy la Neurociencia explica como la creación y funcionamiento de esos circuitos.

No podemos decir que la obra de Senge sea totalmente original puesto que se nutre de otros grandes maestros como Argyris, Gardner, Schein, Ackoff, Kleiner y otros con respecto a las cuatro primeras disciplinas, y en el de Sterman, Forrester y otros con respecto a la quinta: el pensamiento sistémico. Pero tiene el gran mérito de engarzar y conectar en un todo coherente el pensamiento de esos grandes autores. Después de todo, sabemos que el pensamiento de los grandes siempre reposa al menos parcialmente, en otros anteriores a ellos.

Obviamente, lo más innovador del libro es la disciplina quinta, el pensamiento sistémico. Vale la pena explorar el origen de la idea. La Teoría de Sistemas procede de las ciencias matemática y física; pero hay un momento en que da el salto para explicar comportamientos sociales. Conocemos este momento por la historia que cuenta Forrester profesor del MIT. Se reincorpora a su cátedra

en este Centro un profesor que había cesado como alcalde de Boston y le asignan un despacho contiguo al de Forrester. Se conocen , entablan una relación y conversan. Forrester está haciendo un estudio encargado por la división de aparatos frigoríficos de General Electric para analizar por qué hay momentos en los que no puede satisfacer toda la demanda, incapaz de aumentar más las plantillas y los equipos productivos, a los que siguen otros en los que hay que despedir trabajadores , cerrar plantas y reducir drásticamente la producción, ciclos que se repiten una y otra vez y que en inglés llaman *boom and bust*. Conversan sobre esto y el ex alcalde le dice a Forrester que aunque ha tenido muchos éxitos en su gestión política, hay un asunto en el que no pudo avanzar: en la erradicación de la pobreza y de las viviendas totalmente degradadas del centro de Chicago, del *downtown*. El ayuntamiento de Chicago crea programas de desarrollo y formación de los desfavorecidos que habitan el centro de la ciudad , que tienen mucho éxito y hace que encuentren trabajo y mejores condiciones de vivienda en otros barrios de la ciudad, vaciando las infrahumanas viviendas que ocupaban hasta entonces; pero inmediatamente eran ocupadas por otros desheredados y marginales. Un proceso social con muchas similitudes con el *boom and bust* de los frigoríficos. Forrester le muestra el modelo con el que está trabajando que prueba que esos altibajos los crea la propia empresa y convence al alcalde de que la desocupación de las infra-viviendas y la inmediata ocupación posterior son consecuencia de la propia política que debería haberse cambiado. Forrester, ayudado por su compañero expolítico empiezan a elaborar simuladores que explican los ciclos y permiten extraer lecciones sobre cómo eliminarlos o reducirlos. En su libro, Senge presenta en su libro el “juego de la cerveza” que demuestra en la práctica cómo el comportamiento de los actores genera los caos y cómo pueden evitarse. Es el primer “simulador”, éste totalmente artesano o manual para practicar comportamientos diferentes. Tengo la suerte de tener el equipo completo del “juego de la cerveza” que pongo a disposición de los lectores interesados. A partir de este primer simulador existen en la actualidad muchos otros , estos ya informáticos, que son un instrumento imprescindible para elaborar escenarios y poder tomar decisiones más informadas. El fundamento de estos simuladores es que partiendo de una situación inicial perfectamente conocida y en equilibrio, se proyecta en el tiempo la evolución de diferentes variables según los supuestos que los participantes, generalmente equipos directivos, introduzcan en el sistema. Con el paso del tiempo se comprueba cómo diferentes supuestos aunque no estén muy distantes, conducen a resultados totalmente diferentes y sorprendentes. Son, pues, una gran herramienta de aprendizaje.

El pensamiento sistémico, la quinta de las disciplinas es, pues, la gran innovación del libro y uno de los fundamentos del pensamiento estratégico actual basado en escenarios. Por cierto, permítaseme que con toda humildad informe de que el *mío*, escrito hace ya 19 años es el único libro sobre

escenarios en nuestro idioma. Se llama “La conversación estratégica” y lo publicó la Fundación Dintel.

Una parte esencial de “La quinta disciplina” es la dedicada a los arquetipos: situaciones que se repiten en las organizaciones y cómo corregirlas. Senge presenta siete de estos arquetipos que, como digo se dan en el comportamiento humano en todas las organizaciones y propone soluciones que son siempre modificaciones en el comportamiento.

En resumen, Peter Senge es uno de los “gurus” más importantes de los últimos años y este humilde artículo pretende ser mi reconocimiento y homenaje.

CARLOS HERREROS