

Teoría de Peter Senge y la organización educativa como sistema descentralizado
María Concepción Valbuena Montiel
Doctorado en Ciencias Humanas.
División de Estudios para Graduados.
Escuela de Educación. Facultad de Humanidades
y Educación. La Universidad del Zulia.

Resumen

Este artículo conforma una posición teórico-conceptual planteada por Senge sobre las organizaciones sustentadas en cinco disciplinas, tales como: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico. La práctica de estas disciplinas en la organización educativa conduce al aprendizaje profundo, el cual va a permitir el desarrollo de nuevas actitudes y cambios en el paradigma cultural, hacia la descentralización educativa.

Palabras clave: Pensamiento sistémico, visión compartida, modelos mentales, aprendizaje en equipo, descentralización.

Recibido: 13 10-00. Aceptado: 31-01-01.

**Theory of Peter Senge and Educational
Organization as a Decentralized System**
Abstract

This article shapes the theoretical-conceptual position outlined by Senge on organizations sustained by five disciplines, such as: the personal domain, mental models, shared vision, team learning and systemic thought. The practice of these disciplines in educational organizations leads to profound learning, which will permit the development of new attitudes and changes in the cultural paradigm, and also to educational decentralization.

Key words: Systemic thought, shared vision, mental models, team learning, decentralization.

Introducción

La idea central de los planteamientos de este artículo gira alrededor de la V Disciplina de Senge (1990), en torno a las organizaciones inteligentes, las cuales son orientadas por el deseo de saber aprender individual y colectivamente para enfrentar los cambios con discernimiento, así como el proceso de descentralización en Venezuela para un cambio político, administrativo y de gestión orientado al desarrollo de las organizaciones educativas inteligentes.

Las organizaciones inteligentes se sustentan en cinco disciplinas de Senge, tales como: el Dominio Personal, que busca expandir la capacidad individual para crear los resultados que deseamos y a desarrollarse en función de las metas y los propósitos seleccionados; los Modelos Mentales, para aclarar nuestra imagen del mundo; la Visión Compartida, que implica un

compromiso grupal en función del futuro que se desea crear, así como los principios y lineamientos para lograrlos; el Aprendizaje en Equipo, para desarrollar la inteligencia y una capacidad para enfrentar los cambios; y por último el Pensamiento Sistémico, como un lenguaje para describir, analizar y comprender los comportamientos de los sistemas, para enfrentar los cambios con mayor eficacia.

La práctica de estas disciplinas conduce al aprendizaje profundo, el cual va a permitir el desarrollo de nuevas aptitudes y de nuevas perspectivas mentales individuales y colectivas para la acción en las organizaciones inteligentes.

La Quinta Disciplina de Senge (1990) hace referencia a la Teoría de la Acción, la cual va a permitir a los actores sociales (sean éstos individuos, grupos, organizaciones o sistemas) construir una teoría para sus acciones intencionales con un comportamiento que responde, por tanto, a esas construcciones, llamadas modelos mentales, formados por sus creencias, valores, estrategias de acción y supuestos o premisas; mientras que en las organizaciones son acciones colectivas.

La Teoría de la Acción de cualquier persona tiene una dimensión explícita y congruente con su formación intelectual y una dimensión en uso, opuesta a la explícita e incongruente.

Para el logro de los aprendizajes tanto individual como colectivos, la Teoría de la Acción, necesariamente cambia para poner en práctica nuevos valores, alcanzar los fines y los objetivos de la gente que conforma una organización inteligente.

En la organización inteligente los problemas son indicadores de cambios requeridos y aprendizajes necesarios para enfrentar- los en forma colectiva y en función de hacer reflexionar, pensar y decidir. Los cambios en estas organizaciones se presentan en los puntos de contacto donde a partir del encuentro de diferentes ángulos de incidencia, intereses y contribuciones tiene lugar el aprendizaje.

Partiendo de estos planteamientos es importante destacar la necesidad de transformar las organizaciones educativas en organizaciones inteligentes basadas en el aprendizaje generativo que permite alcanzar la creación de nuevas aptitudes en los miembros que intervienen en el proceso educativo y por ende en la totalidad de estas organizaciones, como un sistema en el que se reconocen estructuras complejas crecientes y dinámicas.

Asumiendo lo anterior, se busca en este análisis la consideración de una organización educativa descentralizada y ubicada conforme a principios que orienten a ésta hacia un desarrollo que genere una organización inteligente dispuesta al aprendizaje en equipo con eficiencia y eficacia.

Este análisis sobre el proceso de descentralización implica una reorientación de los poderes del Estado bajo un pensamiento sistémico, para hacer crecer la sociedad civil en cuanto a su participación y toma de decisiones colectivas a nivel regional y local, bajo una visión compartida y un alineamiento en equipo para generar una organización educativa inteligente.

1. Aprendizaje en las organizaciones inteligentes

Las organizaciones inteligentes ven a la complejidad como una totalidad o como un conjunto bajo un pensamiento sistémico. Éstas buscan crear resultados deseados, el cultivo de nuevos y expansivos patrones de pensamientos, hay libertad en la aspiración colectiva, se aprende a aprender en conjunto, bajo una premisa esencial de las disciplinas, tales como el Dominio Personal, los Modelos Mentales, la Visión Compartida, el Aprendizaje en Equipo y el

Pensamiento Sistémico como una V Disciplina (ver gráficos 1 y 2). Éstas se desarrollan como un conjunto y permiten el cultivo de una visión global que germina en el futuro.

Así las organizaciones inteligentes son un ámbito donde la gente descubre cómo crear su realidad y cómo pueden modificarla.

Las organizaciones inteligentes parten del principio del Aprendizaje Organizacional de que la gente tiene la capacidad de aprendizaje en todos los niveles de la organización.

Las organizaciones que llegan a asumir este criterio tendrán éxito y posición en el futuro, como una comunidad que se dispone al aprendizaje, superando barreras que impidan la misión y el aprender en los miembros de la organización.

Las barreras que se le pueden plantear a una organización están referidas a las siguientes experiencias: las personas sólo se centran en su puesto, el enemigo externo bien sea una persona o un factor viene a ser considerado el culpable de los fracasos, la ilusión de hacerse cargo de los problemas para darles solución en forma personal, la fijación de los hechos que ocurren y no en los que subyacen a las estructuras, así como en el conocimiento de las causas, la ilusión de que con la experiencia se aprende, es decir, por ensayo y error; y por último, el temor del equipo administrativo que no se aporta ideas por miedo al fracaso.

Estas barreras pueden superarse con un pensamiento sistémico que suministre un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y unas herramientas que permitan ver la totalidad. Por ejemplo, el asumir bajo un pensamiento sistémico la descentralización, para modificar el Estado Venezolano bajo una selección previa de herramientas como el aprendizaje para enfrentar la complejidad como una totalidad (ver gráfico 3).

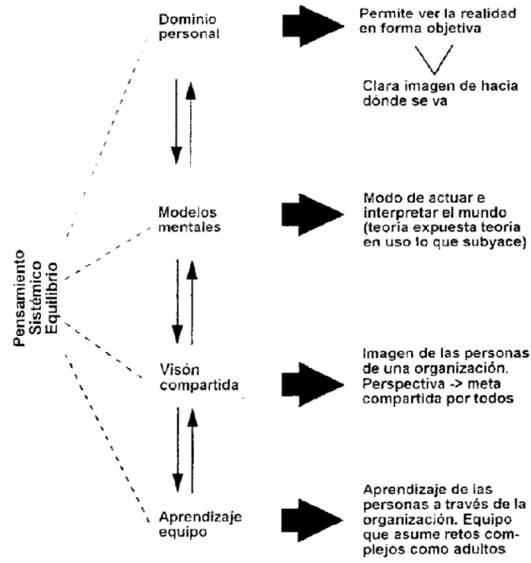


Gráfico 1. V Disciplina (Peter Senge).

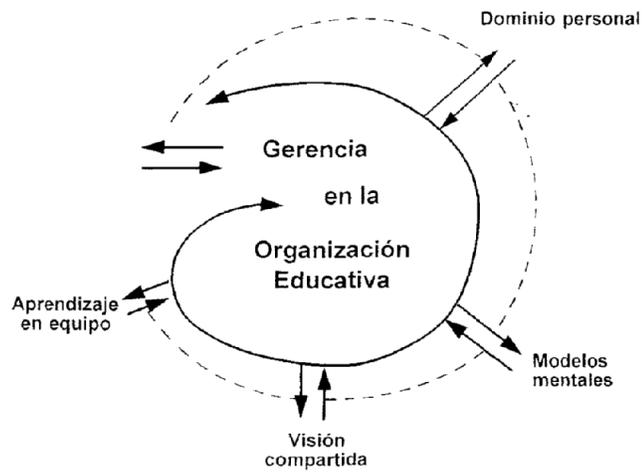


Gráfico 2. (Peter Senge)
Fuente: Elaboración Propia 2000.

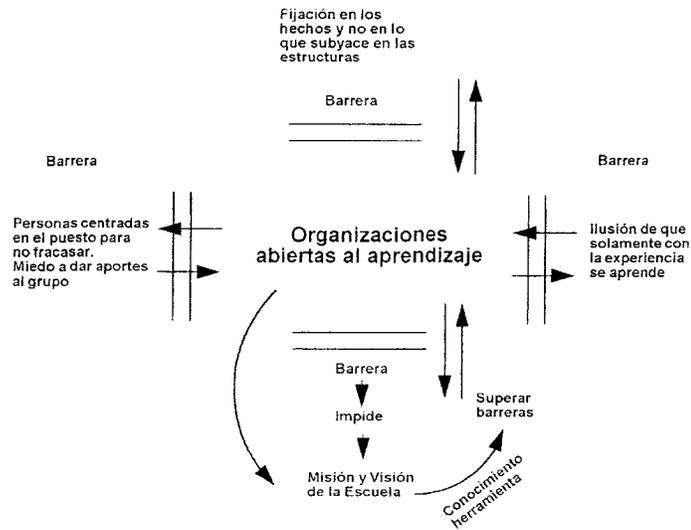


Gráfico 3. V Disciplina (Peter Senge).
Fuente: Elaboración Propia. 2000.

El aprendizaje ha de conducir al desarrollo de la capacidad para crear, para formar parte de un proceso generativo en la vida de la organización. Esto será posible puesto que el pensamiento sistémico o estructural aborda las causas que subyacen en la conducta.

2. La V disciplina y la descentralización

Senge define las disciplinas como un corpus teórico y técnico, así como la senda para adquirir disciplina y el llegar al desarrollo de habilidades por el permanente proceso de aprendizaje.

Así, la habilidad del dominio personal es una disciplina, cuando se integra a la vida del individuo y de la organización, permitiendo ver la realidad objetivamente, desarrollar la paciencia, concretar la energía de la gente y su espíritu como la piedra angular de las organizaciones inteligentes.

Senge afirma que las personas con un alto nivel de dominio personal son más comprometidas y fortalecen la organización.

Por ello el dominio personal debe aplicarse al proceso de descentralización para evitar que el proceso se debilite y se llegue al error de llevar a las regiones a un nuevo centralismo sin una filosofía de país o nación. Aquí interesa que las comunidades logren conexión entre su aprendizaje personal y el de las organizaciones del Estado, Municipio, Localidades y la Escuela, como un gran compromiso para su reforma.

Se hace necesario, según la disciplina del Dominio Personal, un proceso de focalización continúa para tener una visión de lo que se desea en realidad alcanzar en las organizaciones descentralizadas.

El dominio personal es así un destino específico, la imagen del hacia dónde se va en el futuro en forma concreta y tener un propósito, lo cual une a los integrantes de una organización bajo un destino común como un valor fundamental para el proceso de descentralización.

Partiendo de esto, la visión, los valores y los modelos mentales, son de suma importancia para las organizaciones inteligentes. Los modelos mentales determinan el modo de actuar y de

interpretar el mundo. La disciplina de los modelos mentales debe enfocarse como un conjunto de aptitudes que se pueden desarrollar (Hanover, citado por Senge, 1990).

Esta disciplina de los modelos mentales muestra las inclinaciones naturales para producir verdaderos aprendizajes generativos que permiten llevar a la práctica esta aptitud y operar en las interacciones entre los miembros de la organización.

Para todo eso se requiere compartir perspectivas y datos en forma abierta, buscando un equilibrio entre la indagación y la persuasión, para promover un aprendizaje cooperativo, es decir, confrontar públicamente el pensamiento y conseguir la argumentación que muestre lo que subyace para poder confirmar unos datos y relajar otros. Todo esto va a permitir expresar los razonamientos y admitir los errores para que se dé el aprendizaje, al reconocer la Teoría Explícita y la Teoría en Uso que permiten modificar la conducta bajo un pensamiento sistémico (Argyris y Schon, 1978).

Esto se evidencia en el centralismo gerencial de las organizaciones del estado venezolano en las que los modelos mentales no se confrontan, las políticas son lineales y no sistémicas.

Los modelos mentales y el aprendizaje organizacional, bajo un pensamiento sistémico incluyen la disciplina de la visión compartida de las imágenes que llevan las personas de una organización, las cuales surgen del interés común lográndose un aprendizaje generativo lleno de creatividad y que busca modificar la relación de los miembros de una empresa u organización creando una perspectiva común o de un conjunto bajo una meta a alcanzar, generando nuevas formas de pensar y de actuar asumiendo riesgos.

La visión adquiere fortaleza en la medida en que mayor número de personas la comparten, así se puede hablar de mi visión y de nuestra visión. Ésta es una de las causas que opera con mayor fuerza en el proceso descentralizador, pues se continúa con una visión personalista en cuanto gerenciar el estado no compartido, en el que las ideas son bajo una visión y se comparten en función de los intereses personales de algunos sectores para mantener el poder, no hay posibilidades de que la visión de las comunidades se incorpore a la visión de las cúpulas, manteniéndose una visión jerárquica y tradicional sin escuchar a su gente en la búsqueda de un estado creciente, en un círculo virtuoso, sin vincularla con los intereses personales de los miembros de la organización.

La visión compartida se completa con un aprendizaje en equipo bajo una dirección común con energías individuales armonizadas y alineadas. Esta visión compartida (Senge, 1990) se transforma en una prolongación de las visiones personales y la alineación es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. Así, el aprendizaje en equipo se desarrolla sobre las bases de la visión compartida y el dominio personal.

El aprendizaje en equipo permite a las personas aprender a través de la organización, mediante la práctica del diálogo y la discusión de diferentes ideas para seleccionar la mejor, con el respaldo del equipo, dándose la toma de decisiones bajo un pensamiento sistémico donde los miembros del equipo asumen la indagación de temas complejos y conflictivos como personas adultas.

El aprendizaje en equipo debe estar desarrollado bajo la perspectiva sistémica para abordar la complejidad, las estructuras no visualizadas y los puntos de apalancamiento.

Existen interrelaciones que subyacen a los problemas, las cuales se deben incorporar para llegar a comprender lo que se debe hacer. Ésta es la esencia del pensamiento sistémico, el cual también permite ver los procesos de cambio como un proceso de retroalimentación que induce a

un profundo cambio de conciencia y a compartir la responsabilidad de los problemas generados en un sistema.

Este proceso de cambio puede llegar a requerir de ajustes por limitaciones, los cuales van a conllevar a la búsqueda de la compensación que permitirá la estabilidad en el sistema para mantener las metas u objetivos, así como el equilibrio ante los posibles cambios que ocurren en el ámbito internos y externos a la organización educativa.

De hecho, la organización educativa en muchas ocasiones se resiste a los cambios debido a los procesos compensadores que subyacen, así como a la normativa, pensamientos lineales y tradicionales, y predominio de las relaciones de poder.

Un ejemplo evidente en el proceso descentralizador se encuentra en los discursos de los dirigentes quienes afirman la descentralización bajo el criterio de desconcentración, con la idea encubierta de mantener el poder. Se trata de una evidente resistencia al cambio por procesos compensadores ocultos.

Las estructuras que subyacen a las situaciones complejas son visibles bajo un pensamiento sistémico, pues éste ofrece una reestructuración del pensamiento y enseña que las pequeñas acciones, bien apuntaladas, producen también cambios significativos y duraderos. Esto es posible cuando se mira la totalidad con una visión de largo plazo y no con paliativos a corto plazo, con desplazamientos de la carga para solucionar solamente los síntomas, con manifestaciones externas y no internas, y menos permanentes.

El desplazamiento de la carga da soluciones temporales, pues el problema no deja de estar subyacente en las estructuras de la organización y, además, produce otros problemas muchas veces con mayor dificultad para su solución.

El pensamiento sistémico en la descentralización educativa. Ante eso, la Quinta Disciplina de Senge se desarrolla en los niveles de la práctica del qué hacer, el principio de ideas rectoras y conceptos, como la esencia de los actores de las organizaciones, los cuales trabajan en la búsqueda del logro de objetivos comunes, y las normas que rigen en las instituciones, el comporta miento organizacional y por ende el social.

Partiendo de eso, es posible considerar los planteamientos de la reforma institucional la cual demandan los ciudadanos, exigiendo gobiernos eficientes, equitativos, así como una educación de calidad. Esto hace que se profundice la democracia mediante el proceso de descentralización y la devolución de las responsabilidades gubernamentales a los gobiernos y comunidades locales, lo que a su vez requiere de cambios institucionales bajo la aplica ción del pensamiento sistémico (ver gráfico 4).

Ante los planteamientos de Senge y los procesos que determinan la descentralización, es importante que la política educativa se enmarque en un conjunto de principios, metas, estrategias

PENSAMIENTO SISTÉMICO

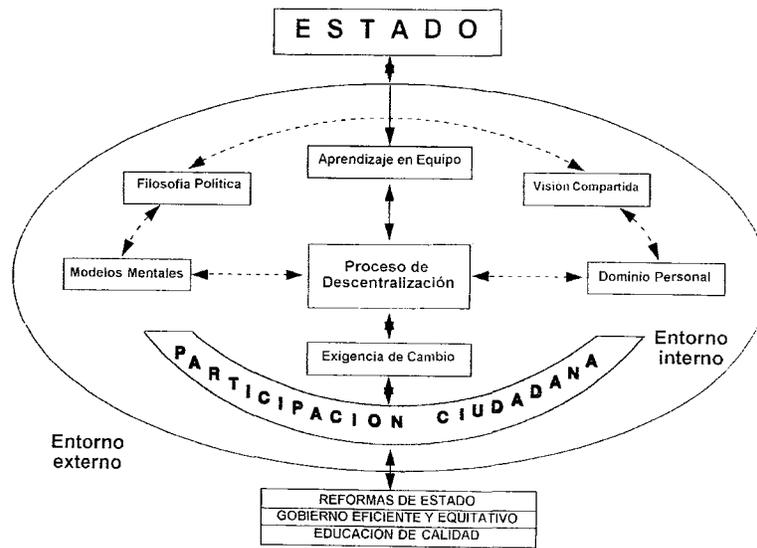


Gráfico 4. V Disciplina y Descentralización (Peter Senge).
Fuente: Elaboración Propia. 2000.

sistematizadas entre las acciones del Estado y las de las escuelas públicas y privadas, las comunidades, el sector productivo y la sociedad civil en general.

Conclusión

El estudio de la Quinta Disciplina de Peter Senge ha permitido un análisis acerca de las organizaciones educativas ante el proceso de descentralización, enmarcado dentro de un pensamiento sistémico para llegar a las siguientes conclusiones:

Las organizaciones inteligentes parten de los principios siguientes:

- Un dominio personal que descubre la visión personal y objetiva, el cual en el proceso de descentralización debe focalizarse en el cambio progresivo y el compromiso para visualizar la realidad a alcanzar en la organización educativa.
- Los cambios mentales son considerados en la organización como las aptitudes a ser desarrolladas para producir el aprendizaje organizacional; éste debe ser desarrollado para modificar la conducta de los individuos bajo un pensamiento sistémico. Así, los directivos y docentes bajo este modelo mental dirigido por el aprendizaje logrará el cambio del Estado y de la educación.
- La visión compartida, que permite establecer una relación entre los miembros de la organización, bajo una visión común de los objetivos y metas organizacionales que en el proceso de descentralización es básico para orientar cambios bajo la visión del Estado y las comunidades.
- Aprendizaje en equipo, por el diálogo entre los miembros de la organización educativa y una toma de decisiones con respaldo del equipo, aspecto de gran importancia para la descentralización, puesto que las decisiones se tomarán desde las localidades y para ello se requiere del equipo de educadores y la comunidad, quienes buscarán alternativas válidas y bajo un pensamiento sistémico enfrentarán los procesos de cambio requeridos en cada localidad.

- Estos principios permiten ver la confiabilidad del Estado Venezolano y de sus organizaciones educativas bajo un pensamiento sistémico.
- La descentralización va a conducir a que las Escuelas Básicas planifiquen bajo un pensamiento sistémico su propio desarrollo por medio de un aprendizaje que genere organizaciones educativas inteligentes.

Bibliografía

ARGYRIS, Ch. y SHON, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. C.A. Addison-Wesley.

BECKHARD, Richard (1993). *Desarrollo Organizacional*. Londres.

BURXE, W. (1988). *Desarrollo Organizacional como Proceso de Cambio*. Punto de Vista Normativo. México.

CHIAVENATO, Idalberto (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana,

SENGE, Peter M. (1990). *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica Española.

(1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Editorial Granica. España.

Wesley, Addison (1990). *La Organización que Aprende*. Editorial Iberoamericana.