

**Dadme una Palanca y Moveré al Mundo. Arquímedes**

**(Reseña del libro La Quinta Disciplina).**

**Martín Olivar**

[molivar8@gmail.com](mailto:molivar8@gmail.com)

Título: La Quinta Disciplina.

Autor: Peter M. Senge

Edición original: Doubleday; Bantam Doubleday Dell Publishing Group. Inc

Lugar de edición: Estados Unidos.

Año de edición: 1990

Nº de páginas: 489

**Su Nacimiento.**

Tres hombres, dentro de una caverna subterránea sentados esposados de pies manos y cuello mirando hacia la pared imposibilitados de movimiento alguno, detrás de ellos un fuego. Entre ellos y el fuego había un camino y por ese camino transitaba la vida.

La vida proyectaba su sombra en la pared a través del fuego, de forma tal que esto era lo único que aquellos tres hombres podían ver. Para ellos...eso era vivir, eso era la vida.

Un día uno de ellos logra soltarse de las cadenas; y luego de deambular por unos minutos visualiza la salida de la caverna. Aquella salida en subida hacia la superficie supuso un esfuerzo que aquel hombre desconocía. Comenzó a transpirar, sus músculos se cansaban, su respiración se agitaba y necesitaba parar a descansar, todas sensaciones desconocidas para él hasta el momento.

Cuando finalmente logra salir, se ve enceguecido por la luz del sol, que lo obliga a mirar hacia abajo. Al tiempo cuando logra elevar sus ojos, descubre un mundo desconocido para él, árboles, animales, vegetación, colores, olores, texturas, viento. Al cabo de unos días de desconcierto y luego de reflexionar porque nadie le había hablado de tal

existencia, comprende que lo que está viviendo no era un sueño, ni una locura (como le habían explicado que sucedería si salía de la caverna), sino que era real.

Al regreso a la caverna, su ansiedad por contar la novedad era enorme sin embargo en el descenso, la oscuridad de la caverna lo ciega y baja tambaleándose y agarrándose de las paredes, los amigos al verlo llegar comprenden todo y casi sin dejarlo expresar una palabra, lo declaran loco y lo expulsan para siempre de la caverna.

La alegoría de la caverna descrita por el filósofo griego Platón al principio del VII libro de “República”, sobre la situación en que se encuentra el ser humano respecto del conocimiento, en ella, Platón explica su teoría de cómo podemos captar la existencia de los dos mundos: el mundo sensible (conocido a través de los sentidos) y el mundo inteligible (sólo alcanzable mediante el uso exclusivo de la razón).

Pero ¿cómo se relaciona la alegoría de la caverna con La Quinta Disciplina?

En principio podríamos describir distintas relaciones, pero quizás una de las mas evidentes se encuentra en la razón de los Modelos Mentales.

Peter Senge es llamado a una reunión, por los 3 grandes de Detroit: Ford, General Motors y Chrysler. El problema era que las automotrices japonesas, les habían tomado el 38% del mercado a mediados de la década del 80 y no sabían cómo resolverlo.

Las empresas automotrices japonés y también las alemanas entraron en el mercado norteamericano en la década del 60, pero no lo hicieron con una millonaria inversión en recursos y en marketing, por el contrario, lo hicieron casi a cuenta gotas.

Ahora bien, ¿cómo era posible que, en 20 años, estas empresas le pudieran tomar el 38% del mercado a las empresas norteamericanas, casi a sus espaldas y sin darse cuenta?

Del mismo modo que los habitantes de la caverna, las empresas norteamericanas, sólo eran capaces de ver, la realidad que sus “Ideas de Futuro” le permitían ver. Como escribió Albert Einstein, “nuestras teorías determinan lo que medimos”.

Es que, para las automotrices norteamericanas nadie conocía al consumidor de autos de EEUU como ellos, y a juzgar por las pruebas que obtenían en las encuestas y los análisis de las conductas, tenían razón. La gente compraba automóviles por el diseño.

Además, el conjunto de creencias incluía conceptos como:

“Los coches son ante todo símbolos de estatus, por lo tanto, el diseño es mas importante que la calidad”.

“El mercado automovilístico norteamericano está aislado del resto del mundo”

Así fue, que Peter Senge, reunió un importante equipo de colaboradores, alguno de ellos especialistas en conducta humana y sociología de las organizaciones, pidió 5 años tiempo y sólo tres años mas tarde, presentó un manual con un diagnóstico y un plan que las empresas debían llevar adelante.

Tal fue el impacto de aquel escrito, que le pidieron que lo convirtiera en un libro que pudiera ser enseñado en las universidades, de modo tal que los estudiantes pudieran acceder al conocimiento de lo que había sucedido.

De este modo en 1990, nace “La quinta Disciplina”, varias veces best seller, es considerado como el primer libro de management del siglo XXI. En él, el autor traduce al ámbito económico y organizacional la Teoría General de Sistemas.

### **Resumen de la obra.**

El libro busca resolver la problemática de las organizaciones, concibiéndolas como sistemas vivos y complejos, donde las personas interactúan dentro de un sistema que nunca se presenta frente a nosotros en su totalidad, sino por su parte obvia, sin embargo, las personas tendemos a percibir esa parte obvia como el todo.

Esta comprensión fragmentada de la realidad genera toma de decisiones equivocada, debido a que en la parte oculta o no obvia del sistema, se encuentran los puntos de apalancamiento, que son los lugares en donde pequeños cambios generan grandes resultados.

Pero esta parte oculta como hemos dicho nunca se presenta dentro del problema que somos capaces de observar, sino que debe ser descubierta, mediante la investigación y la comprensión de la interacción de las partes del sistema y la comprensión holística del mismo, debido que en el todo se encuentran los emergentes sistémicos; características de

los sistemas únicas y propias que no se encuentran cuando el sistema se comprende solo en partes.

Así el autor, desarrolla la obra exponiendo, un conjunto de leyes y barreras al aprendizaje y las 5 disciplinas, cuya comprensión conjunta, continua y contemporánea genera “Organizaciones Inteligentes”, que son organizaciones que “Aprenden a Aprender”.

En el capítulo de las barreras, el autor describe una serie de postulados que impiden el aprendizaje.

Se destacan entre ellas,

- **Yo soy mi puesto**, cuando las personas confunden su identidad con la tarea que realizan y son imposibilitados de comprender como su tarea es un eslabón fundamental de algo más grande.
- **El enemigo externo**, cuando las personas y las organizaciones, ponen la causa de sus problemas en agentes externos, poniéndose en el rol de víctima e imposibilitado de este modo tomar decisiones que lo resuelvan.
- **La fijación en los hechos**, cuando las organizaciones toman decisiones por los hechos sucedidos, en lugar de analizar, los patrones de conducta y las estructuras sistémicas que los originaron.
- **La parábola de la rana hervida** explica que las personas y las organizaciones no somos capaces de observar los cambios pequeños y paulatinos, sino que solo reaccionamos cuando el cambio es evidente.
- **La ilusión que se aprende de la experiencia** quizás sea la barrera más compleja de entender debido a que nuestra sociedad le otorga un gran valor al conocimiento surgido de allí, y esto se demuestra en la lógica del aprendizaje adaptativo, así aprendemos a caminar o jugar al tenis, por ejemplo, pero ¿qué sucede cuando los efectos de nuestras decisiones (causas) se encuentran en diferentes tiempos y espacios?, El aprendizaje generativo, rige nuestras vidas y muestra que las soluciones simples nos llevan al mismo lugar.

En el capítulo de las leyes el autor explica distintos postulados, necesarios para el aprendizaje, algunos de los más relevantes son:

- **Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer.** Los problemas que experimentamos en el presente, suelen ser efectos de decisiones tomadas en el pasado, el autor explica que debemos revisar aquellas decisiones, por que es muy posible que encontremos la causa de nuestro problema actual.
- **La conducta mejora antes de empeorar,** esta sea quizás la ley que explica nuestra principal imposibilidad para pensar sistémicamente, ya que cuando tomamos una decisión, por mas que ésta no resuelva el problema fundamental, la conducta mejora, entonces tendemos a pensar que lo hemos resuelto, sin embargo, con el paso del tiempo el problema retorna, y en vez de pensar que antes nos equivocamos, repetimos aquella decisión, ya que si antes lo resolvió, seguro ahora también lo hará.
- **El camino fácil lleva al mismo lugar,** las decisiones “fáciles”, rara vez resuelvan el problema, ya que habitualmente solo se apalancan en la parte obvia del sistema.
- **Lo mas rápido es lo más lento,** las organizaciones como todos los sistemas vivos, tienen tasas de crecimiento intrínsecas propias de cada sistema, que muestran la velocidad de crecimiento eficiente de ese sistema. El crecimiento desmedido del sistema por encima de dicha tasa puede resultar en la muerte de la organización.
- **Cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias;** con esta ley el autor explica la existencia de las 2 partes de todos los sistemas, la obvia, que todos podemos ver y la no obvia, que nunca se muestra a simple vista. El problema radica en que las personas confundimos el todo con la parte obvia y allí tomamos las decisiones.

Luego el autor describe cada una de las 5 disciplinas en un capítulo.

**Dominio Personal,** La disciplina del crecimiento y aprendizaje personal, donde el autor explica que no puede haber aprendizaje en equipo, sino hay aprendizaje personal. Para ellos las personas expanden su visión personal, para lograr en la vida los resultados que desean.

**Reconocimiento de los modelos mentales** creados por el funcionamiento de nuestro de cerebro, y vitales para nuestra vida, determinan nuestro modo de percibir el mundo, actuar y sentir, son fragmentos de la realidad (partes del sistema), y se crean a nivel inconsciente

determinando nuestros actos, por lo cual se hace fundamental llevarlos al consciente por medio de la reflexión y la indagación.

**Generación de una visión compartida** como parte integradora de nuestras visiones personales, cuando un equipo se orienta en forma alineada hacia esa visión, se logran resultados que nunca podrían ser alcanzados solo por personas.

**Trabajo en equipo**, basado en el Alineamiento, el diálogo y la discusión productiva (evitando la discusión), trata de suspender nuestros formas de pensar individuales, creando un pensamiento del equipo para que los resultados sean mayores que la suma de los aportes individuales.

**Pensamiento sistémico** reconocer interacciones causa efecto que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas, es decir buscar soluciones fundamentales a los problemas y no atacar sólo los síntomas.

A continuación, expongo 10 ideas relevantes que resumen el pensamiento del libro:

1. La comprensión fragmentada de la realidad genera toma de decisiones equivocadas.
2. La innovación no solo significa tener nuevas ideas, es necesario construir y probar prototipos.
3. La estructura influye sobre la conducta.
4. Cuando pertenecen al mismo sistema, las personas a pesar de sus diferencias producen resultados similares.
5. Nuestra mente lineal nos condiciona a ver la vida como una serie de hechos, y creemos que para cada hecho hay una causa obvia.
6. Es necesario generar metanoia en los equipos, pero para eso debemos movilizar nuestros Modelos Mentales.
7. El buen líder es al que la gente premia. El gran líder es aquel que logra que la gente diga “lo hicimos nosotros”.
8. Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer.
9. No existe un enemigo para nuestros problemas, nosotros el problema y la causa del problema formamos parte del mismo sistema.
10. Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias.

### **Análisis de la obra.**

Como he dicho, este libro fue escrito como respuesta a un caso real en la industria automotriz de los Estados Unidos.

Al igual que en las películas, los libros basados en hechos reales generan una expectativa y una consciencia especial por parte de los lectores, que esperan ver reflejadas en las páginas, hechos sucedidos realmente, en vez de la ficción o la teoría emanada de una mente que incluso puede ser brillante.

Este libro, escrito con lenguaje técnico pero muy amigable es considerado un libro bisagra en el management de los estados unidos. Existe un antes y un después, en la forma de comprender a las organizaciones, y su éxito ha sido a nivel mundial.

Como todo éxito, el libro tiene sus fanáticos y sus detractores. A la hora de realizar un análisis objetivo, nunca es recomendable escuchar a las personas de ambos grupos, sin embargo, tanto las críticas como las fortalezas, podrían ser resumidas a mi entender en la siguiente frase:

“Es un excelente pensamiento de tenor filosófico, pero imposible de llevar a la práctica”

Tal es así, que el mismo Peter Senge, escribió unos años mas tarde, La quinta Disciplina en la práctica, una obra plagada de casos en empresas que llevaron a la práctica las enseñanzas escritas en el primer libro.

Sin embargo, ¿qué significa que no puede ser llevado a la práctica?

Llevar una teoría a la práctica supone la existencia de un proceso, y conjunto concatenado de pasos, que explican el “Como hacer”, de esa teoría.

Cuando este proceso sirve de patrón, modelo o punto de referencia para medir o valorar cosas de la misma especie, se convierte en un estándar.

En este sentido, no existe hasta el momento un estándar que se pueda aplicar para llevar adelante un proceso que genere organizaciones inteligentes; organizaciones que aprenden a aprender.

Sin quitarle veracidad ni valor a la crítica, es importante recordar, que los hermanos Wright inventaron el avión en 1903, sin embargo, hubo que esperar hasta 1935, a que se inventaran los alerones, que, junto al motor enfriado por aire, el tren de aterrizaje retráctil, el monocaparazón y la hélice lograron que aquel invento se innovara abriendo de este modo la era de la aviación aerocomercial.

Quizás sea necesario entonces nuevos descubrimientos para que la filosofía sistémica pueda ser aplicada en forma estándar en las organizaciones.

Ahora bien, que podemos expresar acerca de los aportes que el libro ha realizado.

Desde el punto de vista de la enseñanza de grado, este libro es abordado en la gran mayoría de las Universidades de la Argentina y de Latinoamérica, y si bien está claramente enfocado en el management, no solo es enseñado en Administración de Empresas, sino que también en muchas otras carreras.

Es habitual que quienes lo enseñamos en las aulas, nos encontremos con comentarios de los alumnos, expresando como observan en el día a día laboral, distintas leyes y barreras expresadas en el libro, y en muchos casos, como han aplicado lo allí enseñado para resolver esos problemas.

Un libro que explica el liderazgo, pero no se queda en los tipos de líderes; un libro que habla de negociación, pero no se queda en que significa una buena negociación, un libro que habla de grupos de personas, pero supera la idea de equipos, un libro que habla la



organización, pero la trata como un sistema vivo, un libro que habla de management, quizás como el emergente sistémico de todo lo anterior.

Desde el punto de vista de la empresa, con la limitación ya explicada de la falta de estándar, son innumerables las aplicaciones que este libro encuentra en las organizaciones, desde pequeñas en el día a día, hasta transformaciones de forma de pensar de los dirigentes responsables que pueden finalmente llevar a la creación de una organización inteligente.

Con aplicaciones concretas sobre la conformación de equipos, y lo mas importante como lograr comunicación eficiente entre las personas de los equipos.

Con aplicaciones concretas sobre los modelos mentales y como éstos influyen en las conductas de las personas y las organizaciones y lo mas importante como trabajarlos para el armado de equipos y visiones compartidas.

Con aplicaciones concretas en las estructuras y los sistemas, generando y explicando arquetipos sistémicos.

Sin duda alguna un libro que le ha generado un aporte fundamental el management de la empresa en el mundo.

### **Conclusión.**

Si el propósito del autor con este libro fue generar valor en las empresas impulsando el aprendizaje para convertirlas de este modo en organizaciones inteligentes, el mismo fue logrado ampliamente.

Pero sin duda, el libro logra quizás sin buscarlo, un propósito más profundo.

La habilidad de teorizar es quizás una competencia tan relevante como difícil de encontrar, indivisible de otras competencias como la reflexión; la lectura profunda de la quinta disciplina aporta elementos esenciales para estas competencias.

La búsqueda constante hacia el cuestionamiento del pensamiento propio, de reconocer que toda certidumbre es a lo sumo una hipótesis acerca del mundo, y de entender que las personas somos incapaces de ver lo que no representa nuestra idea de futuro, son pensamientos claves en la concreción de aquellas competencias.

Este libro fue escrito para gente que quiere aprender, sobre todo si se encuentra laboralmente activo. Es para gente que desea aumentar la eficiencia en la organización, y al mismo tiempo concretar su visión personal. Está escrito además para gerentes, que trabajan en todo tipo de organizaciones y que enfrentan problemas resistiéndose a las formas lineales de pensar, y buscando soluciones que nunca son “fáciles”.

Y si de organizaciones inteligentes hablamos, los grandes equipos son organizaciones inteligentes; grupos de personas que con el paso del tiempo aumentan su capacidad de crear lo que desean verdaderamente crear, ya que en ellos se puede observar el ciclo del aprendizaje profundo, compuesto por “Actitudes y Creencias”, que están la base de todo cambio, de allí la conformación de “Aptitudes y Capacidades” que son las herramientas necesarias para llevar adelante el cambio, y finalmente “Conciencia y Sensibilidad”, para volver a realimentarse de las actitudes y creencias.

Finalmente, dejo una frase de Albert Einstein, que sintetiza todos los conceptos involucrados en esta gran obra.

**No se puede resolver un problema en el mismo nivel de pensamiento en el que fue creado.**

#### **Del autor de la reseña.**

Martín Olivar es Licenciado en Administración de Empresas y Doctorando en Administración en UCES.

Es profesor de la materia Desarrollo Gerencial, profesor asociado, de la materia Planeamiento Estratégico de Negocios y profesor titular de la materia Pensamiento Sistémico, donde enseña entre otros libros, La Quinta Disciplina desde hace más de 20 años.

Es autor de diversos trabajos presentados en congresos internacionales en Argentina y Latinoamérica, y ha escrito artículos publicados en revistas científicas.

Es coautor, del libro “La Gestión del Valor”, editado en 2018 por editorial académica española

Ha trabajado creando, reorganizando y liderando grupos de trabajo, en áreas administrativas, comerciales, y en auditoria de procesos y fiscalización, en reconocidas organizaciones en su país, tanto públicas como privadas.

Se desempeña además como Speaker en Latinoamérica.

Actualmente, es Director Académico en FCE, en la Universidad Abierta Interamericana (UAI).

[molivar@consejo.org.ar](mailto:molivar@consejo.org.ar)

[martin.olivar@uai.edu.ar](mailto:martin.olivar@uai.edu.ar)

[martin.olivar@comunidad.uces.edu.ar](mailto:martin.olivar@comunidad.uces.edu.ar)

<https://www.linkedin.com/in/martinolivar/>