

LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

TECNOLOGÍAS PARA LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

1	PENSAMIENTO SISTÉMICO
2	VISIÓN COMPARTIDA
3	APRENDIZAJE EN EQUIPO
4	DESARROLLO PERSONAL
5	ANALIZAR NUESTROS MODELOS MENTALES

PENSAMIENTO SISTÉMICO

LAS LEYES DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO

1	LAS "SOLUCIONES" DE AYER, SON LOS PROBLEMAS DE HOY
2	A MÁS PRESIÓN SOBRE EL "PROBLEMA", MÁS TENSIÓN EN EL SISTEMA -- >REALIMENTACIÓN COMPENSATORIA "La intervención provoca una respuesta en el sistema que compensa los resultados esperados"
3	LAS SOLUCIONES APARENTES Y DE CORTO PLAZO, SIMPLEMENTE DEMORAN Y HACEN MÁS DIFÍCIL EL PROBLEMA
4	INSISTIR EN SOLUCIONES CONOCIDAS Y "TÍPICAS" LLEVA A LA PERSISTENCIA DE LOS PROBLEMAS
5	LAS SOLUCIONES A CORTO PLAZO, PUEDEN PRODUCIR DEPENDENCIAS A LARGO PLAZO --> DESPLAZAMIENTO DE LA CARGA "La intervención no ayuda al sistema a generar su propia solución y ésta se hace depender "externamente" de aquella
6	LA TASA DE CRECIMIENTO RÁPIDO, NO ES LO MISMO QUE LA TASA ÓPTIMA
7	CAUSA Y EFECTO NO ESTÁN PRÓXIMAS EN EL TIEMPO Y EL ESPACIO
8	LAS SOLUCIONES MÁS OBIAS NO FUNCIONAN, LAS SOLUCIONES AUTÉNTICAS NO SON OBIAS --> PRINCIPIO DEL APALANCAMIENTO "Pequeños cambios, pueden producir grandes resultados"
9	SE PUEDEN ALCANZAR OBJETIVOS CONTRADICTORIOS, APARENTEMENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTÁTICO, PERO NO DESDE EL PENSAMIENTO SISTÉMICO Y DE PROCESO
10	LA MAYORÍA DE LOS PROBLEMAS DEBEN SER OBSERVADOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL SISTEMA TOTAL
11	NOSOTROS Y LA CAUSA DE NUESTROS PROBLEMAS FORMAN PARTE DE UN SOLO SISTEMA

BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

1	SE IDENTIFICA A LAS PERSONAS CON SU PUESTO O TAREA	<ul style="list-style-type: none"> * ¿En qué trabajas? Se describe la tarea, no la misión de lo que hago o de mi organización * Concentrarse en el puesto de trabajo desresponsabiliza del resultado del sistema de puestos en que interactiva
2	LOS PROBLEMAS SE ASIGNAN A FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> * "Lo externo" y "lo interno" son parte de un mismo y único sistema
3	ANTE LAS CRISIS SE SUELE SER "REACTIVO"	<ul style="list-style-type: none"> * Nos hacemos cargo de los problemas o reaccionamos "luchando" contra el "enemigo externo"
4	EL PRAGMATISMO DE FIJARSE SÓLO EN LOS HECHOS O LOS SUCESOS	<ul style="list-style-type: none"> * Concentrarse en los hechos o sucesos nos impide ver los patrones que subyacen a los procesos * Los peligros graves para las organizaciones y las personas vienen más de procesos lentos que de hechos repentinos
5	EL RITMO FRENÉTICO Y LA ATENCIÓN A LAS EVIDENCIAS APARENTES	<ul style="list-style-type: none"> * Para ver los procesos lentos y graduales hay que aminorar el ritmo y prestar atención a lo sutil además de a lo evidente
6	CREER QUE SE APRENDE SÓLO DE LA EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> * La experiencia directa es un potente medio de aprendizaje por ensayo y error * Pero es insuficiente si nuestro "horizonte de aprendizaje" (< 1 año) es incapaz de percibir las consecuencias de nuestros actos
7	CONFIAR EN QUE EL EQUIPO DIRECTIVO ACTUAL PUEDE SUPERAR ESTOS PROBLEMAS	<ul style="list-style-type: none"> * Funciona bien en problemas rutinarios y funcionales, no con los complejos * Se recompensa la "incompetencia cualificada" capaz de defender sus puntos de vista, pero no el plantear problemas y la actitud de aprender a buscar nuevas y arriesgadas soluciones

EXPLICACIONES	OBSERVA	POSICIÓN
HECHOS	"Le hicimos qué a quién"	REACTIVA CORTO PLAZO
PATRONES DE CONDUCTA	"Tendencia a más largo plazo y evaluar implicaciones"	REACTIVA LARGO PLAZO
ESTRUCTURAS SISTEMICAS	"Que causa los patrones de conducta"	PROACTIVA GENERATIVA CREATIVA

META

NOIA

--> CAMBIO DE ENFOQUE

Mas allá

de la Mente

APRENDIZAJE	=	ABSORCIÓN DE INFORMACIÓN
	=	CAMBIO DE PERSPECTIVA RE-CREARNOS COMO PERSONAS
* ADAPTATIVO	-	Para sobrevivir en el Presente
+		
* GENERATIVO	-	Para crear el Futuro

EL PENSAMIENTO
SISTÉMICO

PUEDE PROVOCAR ACTITUDES DEFENSIVAS A CAUSA DE
SU MENSAJE CENTRAL:

*NUESTROS ACTOS, EN FUNCIÓN DE NUESTRAS
PERCEPCIONES, CREAN NUESTRA REALIDAD

PENSAMIENTO LINEAL	REACCIONA ANTE EL CAMBIO
PENSAMIENTO SISTÉMICO	GENERA/CREA EL CAMBIO

NO FORMAMOS PARA REACCIONAR ANTE EL CAMBIO
FORMAMOS PARA SER/CREAR EL CAMBIO

VISIÓN COMPARTIDA

¿QUÉ QUEREMOS CREAR?

VISIÓN PERSONAL	IMÁGENES QUE LLEVAMOS EN LA CABEZA Y EL CORAZÓN
------------------------	---

VISIÓN COMPARTIDA	IMÁGENES QUE TIENE LA GENTE DE UNA ORGANIZACIÓN
--------------------------	---

VISIÓN	EXIGE	APRENDIZAJE	ENERGÍA
IMPUESTA	ACATAMIENTO	ADAPTATIVO	PODER
PERSONAL	DISPOSICIÓN	GENERATIVO	PERSONAL
COMPARTIDA	COMPROMISO	GENERATIVO	COMÚN



TIPOS DE VISIÓN COMPARTIDA

EXTRÍNSECA

- SE CONCENTRA EN LOGRAR ALGO RELACIONADO CON UN FACTOR EXTERNO (Ej. Competidor)
- METAS DEFENSIVO-AGRESIVAS
- NO FOMENTAN LA CREATIVIDAD Y EL AFÁN DE CONSTRUIR ALGO NUEVO
- A LARGO PLAZO DEBILITAN LA ORGANIZACIÓN
- QUÉ QUEREMOS EVITAR (TEMOR)


INTRÍNSECA

- ELEVA LAS ASPIRACIONES DE LA GENTE
- FORMA PARTE DE UNA MISIÓN SUPERIOR
- SE ENCARNA EN EL ESTILO, CLIMA O ESPÍRITU DE LA ORGANIZACIÓN
- NOSOTROS "COMO ASPIRACIÓN"
- QUÉ QUEREMOS SER (ASPIRACIÓN)

LA DIRECCIÓN A CORTO PLAZO

- FOMENTA REACCIÓN CASI INVOLUNTARIA
- LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ES SORPRENDENTEMENTE REACTIVA Y DE CORTO PLAZO

LA DIRECCIÓN A LARGO PLAZO

- EXIGE UNA PERSPECTIVA VOLUNTARIA QUE HAY QUE QUERER
 - LAS ACCIONES A LARGO PLAZO REQUIEREN COMPROMISO VOLUNTARIO Y VISIÓN COMPARTIDA
- 

CONSTRUIR UNA VISIÓN COMPARTIDA

EL ORIGEN DE LA VISIÓN ES MENOS IMPORTANTE QUE EL PROCESO
POR EL CUÁL LLEGA A SER COMPARTIDA

- LAS VISIONES COMPARTIDAS SURGEN DE VISIONES PERSONALES
- EL INTERÉS GENUINO EN UNA VISIÓN COMPARTIDA SE ARRAIGA EN LAS VISIONES PERSONALES
- LAS ORGANIZACIONES QUE DESARROLLAN UNA VISIÓN COMPARTIDA ALIENTAN (CON RESPETO) LAS VISIONES PERSONALES DE SUS MIEMBROS
- ES EL HOLOGRAMA DE "NUESTRA VISIÓN"

DIFUNDIR LA VISIÓN

- * ABANDONAR LA VISIÓN IMPUESTA DE "ARRIBA-ABAJO" PORQUE DEFRAUDA:
 - LOS DIRECTIVOS QUE LA REDACTAN CREEN QUE HAN CUMPLIDO
 - NO ES RESULTADO DE LAS VISIONES PERSONALES DE LA GENTE
 - NO ES EL CORAZÓN CENTRAL DEL TRABAJO COTIDIANO DE LOS DIRECTIVOS

PARA CONSTRUIR UNA VISIÓN COMPARTIDA
HAY QUE ESTAR DISPUESTO A
CONSTRUIR/COMPARTIR/CUESTIONAR LA
PROPIA VISIÓN PERSONAL

AUNQUE NO SEPAMOS SEGURO COMO
HACERLO, SI CONSTRUIMOS UNA VISIÓN
COMPARTIDA CLARA LA HAREMOS REALIDAD

ACTITUDES POSIBLES ANTE UNA VISIÓN	
COMPROMISO	Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las estructuras que sean necesarias.
ALISTAMIENTO	Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del "espíritu de la ley".
ACATAMIENTO GENUINO	Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la "letra de la ley". "Buen soldado".
ACATAMIENTO FORMAL	Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. "Bastante bueno soldado".
ACATAMIENTO A REGAÑADIENTES	No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.
DESOBEDIENCIA	No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. "No lo haré; no podéis obligarme".
APATÍA	No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. "¿Ya es hora de irse?".

DESARROLLO DE LA CULTURA DE LA EMPRESA
¿EN QUÉ CREEMOS?

VISIÓN	¿QUÉ QUEREMOS?	DA PERSPECTIVA A LARGO PLAZO	IMAGEN DEL FUTURO QUE VAMOS A CREAR
MISIÓN	¿POR QUÉ EXISTIMOS?	EXPLICACIÓN PROFUNDA DE NUESTRA RAZÓN DE SER	SENTIDO DE LO QUE HACEMOS, MAS ALLÁ DE LOS CLIENTES Y LOS ACCIONISTAS
VALORES	¿CÓMO QUEREMOS CONSEGUIRLO?	COMO QUEREMOS TOMAR NUESTRAS DECISIONES COTIDIANAS	COMO QUEREMOS HACERLO Y CONFORME A QUE PRINCIPIOS

APRENDIZAJE EN EQUIPO

EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL, EN CIERTO MODO,
ES IRRELEVANTE PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

EL EQUIPO SE TRANSFORMA EN LA UNIDAD CLAVE
DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

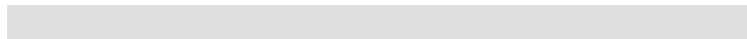
EL APRENDIZAJE EN EQUIPO ES UNA DISCIPLINA COLECTIVA QUE
DEBE DOMINAR LAS PRÁCTICAS

- * DISCUSIÓN: Se presentan y defienden distintas perspectivas y se busca la mejor para respaldar la decisión a tomar

- * DIÁLOGO: Exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde:
 - Se "escucha" a los demás
 - Se dejan en "suspense" las propias perspectivas

PROPÓSITO CIENCIA	NO ACUMULA-CIÓN DE TEORÍAS Y CONOCIMIENTOS	CREACIÓN DE MAPAS MENTALES QUE GUÍEN NUESTRAS PERCEPCIONES Y ACCIONES
-------------------	--	---

EL PENSAMIENTO ES UN FENÓMENO COLECTIVO	DAVID BOHM
EL PENSAMIENTO INDIVIDUAL ES INCOHERENTE Y ESTÁ EN LA RAÍZ DE LOS PROBLEMAS DEL MUNDO	<ul style="list-style-type: none"> a) CREE QUE NO ES PARTICIPATIVO b) FUNCIONA PROGRAMADAMENTE SIN INVESTIGAR LO REAL c) ESTABLECE SU PROPIA PAUTA DE SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS QUE CONTRIBUYO A CREAR



LA DISCIPLINA DEL APRENDIZAJE EN EQUIPO

DISCUSIÓN	DIÁLOGO
<p style="text-align: center;">PERCUSIÓN CONCLUSIÓN</p>	<p style="text-align: center;">A TRAVÉS DE LA PALABRA/EL SENTIDO</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Se analiza un problema desde muchos puntos de vista. - Se juega a ganar, a que el grupo acepte nuestros puntos de vista. - Se toman decisiones. - Si es productiva, converge en una conclusión o acción 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite el flujo libre de significados entre las personas. - Da acceso al grupo a una mayor "reserva de significado común" que el acceso individual. - Es divergente, no obliga a ganar, proporciona una aprehensión matizada de asuntos complejos. - Se busca un significado común nuevo. - Ayuda a observar los propios pensamientos. - Permite la exploración libre de problemas complejos. - Ayuda a adoptar una postura más creativa y menos reactiva. - Se comprende el origen colectivo del pensamiento, aunque cada individuo hagamos algo con él. - Pensar es un proceso continuo diferentes = Pensamientos que son sucesos sin conexión válida. - Hace posible el aprendizaje colectivo como algo vital.



CONDICIONES BÁSICAS PARA EL DIÁLOGO

1	DEJAR EN "SUSPENSO" NUESTROS PROPIOS SUPUESTOS
2	VERSE COMO COLABORADORES
3	CONTAR CON UN RESPONSABLE DEL PROCESO DEL DIÁLOGO
4	MANTENER EL EQUILIBRIO ENTRE DIÁLOGO Y DISCUSIÓN
5	FOMENTAR LA REFLEXIÓN Y LA INDAGACIÓN



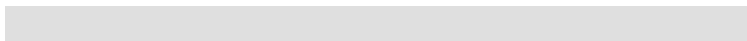
AFRONTAR LAS RUTINAS DEFENSIVAS

- LAS RUTINAS DEFENSIVAS PROTEGEN CON UNA CORAZA NUESTROS SUPUESTOS MÁS HONDOS
- EXPONER ABIERTAMENTE NUESTROS RAZONAMIENTOS ES UN "RIESGO" PORQUE TENEMOS MIEDO DE QUE LOS DEMÁS DESCUBRAN NUESTROS ERRORES

CÓMO REDUCIRLAS

1	DEBILITANDO LA SOLUCIÓN SINTOMÁTICA (DISMINUYENDO LA AMENAZA EMOCIONAL, EXPRESÁNDOLAS)
2	FORTALECER LA SOLUCIÓN FUNDAMENTAL: REFLEXIÓN E INDAGACIÓN
3	PRACTICANDO EL APRENDIZAJE EN EQUIPO

DE LA ORGANIZACIÓN AUTORITARIA	A LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE
ADMINISTRAR ORGANIZAR CONTROLAR	VISIÓN VALORES PERCEPCIÓN DE NUESTROS MODELOS MENTALES



FORMACIÓN COMO GESTIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

LA FORMACIÓN COMO PROCESOS DE APRENDIZAJE DE:	FORMACIÓN	APRENDIZAJE	PARA ENFRENTAR PROBLEMAS
VALORES	DIVERGENTE	GENERATIVO CREATIVO	DE MÚLTIPLE SOLUCIÓN (DIVERGENTES)
ACTITUDES			
HABILIDADES	CONVERGENTE	REFLEXIVO	DE ÚNICA SOLUCIÓN (CONVERGENTES)
CONOCIMIENTOS			

SISTEMAS SOCIALES DE FORMACIÓN
EDUCACIÓN BÁSICA
EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
FORMACIÓN ORGANIZACIONAL PERMANENTE

FORMACIÓN/APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PERMANENTES (TIPOS)
FORMACIÓN COMO CURSOS EN HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS
FORMACIÓN COMO APRENDIZAJE DE NUEVAS REGLAS DE JUEGOS Y NUEVOS PARADIGMAS (PROCESOS)
SIMULACIÓN Y JUEGOS DE FUTURO

"LA CAPACIDAD DE APRENDER CON MAYOR RAPIDEZ QUE LOS COMPETIDORES QUIZÁ SEA LA ÚNICA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE"

Ari de Geus
 Jefe Planificación
 Royal Dutch/Shell

DE LA VISIÓN "INSTRUMENTAL" DEL TRABAJO A LA VISIÓN "SIGNIFICATIVA" o "SAGRADA"

Yankelovich

DE LA ORGANIZACIÓN DE CONTROL AUTORITARIO A LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

DESARROLLO PERSONAL

BUSCAR EL DESARROLLO EQUILIBRADO	LO QUE SOMOS
FÍSICO EMOCIONAL / AFECTIVO MENTAL / INTELECTUAL	ENERGÍA AMOR CONOCIMIENTO

MISIÓN PERSONAL O PROPÓSITO	VISIÓN PERSONAL
POR QUÉ / PARA QUÉ CREEMOS QUE SOMOS O VIVIMOS	NOS FOCALIZA EN LO QUE QUEREMOS DE VERDAD
SEÑALA LA DIRECCIÓN	SEÑALA UN DESTINO ESPECÍFICO/UNA IMAGEN DEL FUTURO DESEADO
ES ABSTRACTA	ES CONCRETA
NOS AYUDA A RE-FOCALIZAR NUESTRO DESARROLLO	FOCALIZA NUESTRO DESARROLLO

LA BRECHA ENTRE
LA VISIÓN - LA REALIDAD
PUEDE ABORDARSE

TENSIÓN CREATIVA
ES FUENTE DE ENERGÍA CREATIVA
NOS IMPULSA HACIA LA VISIÓN
REFUERZA SOLUCIONES FUNDAMENTALES
SE COMPRENDE
NOS AYUDA A ACEPTAR LO QUE ES

TENSIÓN EMOCIONAL
ES FUENTE DE ANSIEDAD
NOS LLEVA AL ABANDONO DE LA VISIÓN
REFUERZA SOLUCIONES SINTOMÁTICAS
SE "SOBRELLEVA"
NOS HACE LUCHAR CONTRA LO QUE ES

CONDICIONES PARA EL DESARROLLO PERSONAL	
FIDELIDAD A LA VISIÓN	COMPROMISO CON: <ul style="list-style-type: none">• AUTENTICIDAD• HUMANISMO• ENERGÍA• CREATIVIDAD

EL "CONFLICTO ESTRUCTURAL" QUE NOS IMPIDE ALCANZAR LA VISIÓN SON CREENCIAS DE:
1.- IMPOTENCIA / INCAPACIDAD 2.- INDIGNIDAD / FALTA DE MERECEIMIENTO

ESTRATEGIAS NOCIVAS DE SUPERACIÓN DEL CONFLICTO ESTRUCTURAL

1.- DESGASTE DE NUESTRA VISIÓN

2.- "MANIPULACIÓN "DEL CONFLICTO"

- * Concentrándose en "evitar" o "luchar" contra lo negativo. Ej.: "Visión negativa" de los movimientos sociales

- * Se someten a la tensión emocional de "angustia-miedo"

3.- "GLORIFICAR" LA FUERZA DE VOLUNTAD

- * Hay poca "economía de medios y el esfuerzo es descomunal"

- * Consecuencias no buscadas del tipo "lo que funciona en el trabajo no funciona en lo personal"

**ESTRATEGIA DE APALANCAMIENTO
PARA SUPERAR EL
CONFLICTO ESTRUCTURAL**

CAMBIAR LAS CREENCIAS LIMITADORAS

1.- DECIR LA VERDAD/COMPROMISO CON LA VERDAD/AUTENTICIDAD

- * Afrontar los conflictos estructurales de los que no somos conscientes
- * Reconocer las maneras con las que nos limitamos o nos engañamos impidiéndonos
 - ver lo que existe
 - desafiar las teorías acerca de por qué los casos son como son

2.- USAR EL SUBCONSCIENTE

- * Con él afrontamos la complejidad
- * Elevar la comunicación entre nuestra conciencia normal y el subconsciente
- * Ver el autocondicionamiento
- * Utilizar métodos para "silenciar" la mente consciente (meditación y otros)
- * Definir con nitidez de detalle los objetivos o aspectos de nuestra visión ya que el subconsciente es muy sensible a ellos
- * Utilizar imágenes y visualización
- * Saber lo que es más importante para nosotros (nuestras aspiraciones y valores más profundos), el subconsciente es muy sensible a ello

EL PENSAMIENTO SISTÉMICO FOMENTA EL DESARROLLO PERSONAL

1	INTEGRACIÓN DE RAZÓN E INTUICIÓN *Uso del Cerebro Total *No cerrarse en el pensamiento lineal y asistémico
2	VER NUESTRA CONEXIÓN CON EL MUNDO *Ver la interdependencia entre nuestros actos y la realidad *Experimentar la ilusión de tener pensamientos y sentimientos "separados" del resto... esta ilusión óptica de nuestra conciencia nos restringe (según Einstein): <ul style="list-style-type: none">- a nuestros deseos personales- al afecto por pocas personas próximas a nosotros
3	SE DESARROLLA NUESTRA COMPRENSIÓN Y EMPATÍA *Comprender que todos nosotros estamos atrapados en estructuras de: <ul style="list-style-type: none">- pensar- interpersonales- sociales
4	COMPROMISO CON LA TOTALIDAD

ANALIZAR NUESTROS MODELOS MENTALES

DEL DICHO AL HECHO	HAY UN GRAN TRECHO	LOS MODELOS MENTALES
--------------------------	--------------------------	----------------------------

LOS MODELOS MENTALES DETERMINAN
<ul style="list-style-type: none">* EL MODO DE INTERPRETAR EL MUNDO* EL MODO DE ACTUAR* LO QUE "VEMOS"* LAS SIMPLIFICACIONES TÁCITAS CON LAS QUE INTERPRETAMOS EL MUNDO* LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE
LA POSIBILIDAD DE ACELERAR EL APRENDIZAJE

LA CIENCIA DE LA ACCIÓN Chris Argyris	REFLEXIÓN DURANTE LA ACCIÓN	CAPACIDAD PARA REFLEJAR NUESTRO PENSAMIENTO MIENTRAS ACTUAMOS
<ul style="list-style-type: none"> * Ante un conflicto habido recordar <ul style="list-style-type: none"> - lo que decíamos - lo que pensábamos y callábamos * Descubrir que nuestros propios pensamientos contribuyen al conflicto (generalizaciones simplistas que determinan palabras, conductas y percepciones). * Hacer aflorar esas generalizaciones * Poder ser consciente de mis modelos mentales y su modo de operar * Pensar en "procesos" y no sólo en "instantáneas" * Fomentar el pensamiento sistémico en vez del típico "reduccionismo" * Diferenciar: <ul style="list-style-type: none"> - teorías que se dicen, de - teorías que se usan 		



HERRAMIENTAS DE LA CIENCIA DE LA ACCIÓN

ANALIZAR MODELOS MENTALES ACERCA DE LA NATURALEZA DE:	
LOS NEGOCIOS	LAS RELACIONES INTERPERSONALES
* Los directivos son pragmáticos y necesitan aprender en conexión cuestiones de la empresa	* Sin ellas el aprendizaje es <i>adaptativo</i> y no creativo y con ellas se está dispuesto a la reflexión e indagación que permite que afloren los modelos mentales

APTITUDES PARA EL APRENDIZAJE DE LA CIENCIA DE LA ACCIÓN	
APTITUDES PARA LA REFLEXIÓN	Desacelerar nuestros procesos de pensamiento para ver: <ul style="list-style-type: none"> - como formamos nuestros modelos de pensamiento - como nuestros modelos mentales influyen en nuestros actos
APTITUDES PARA LA INDAGACIÓN	Descubrir como operamos en la relación con los demás

APTITUDES PARA LA REFLEXIÓN	
1	DESCUBRIR LOS SALTOS DE ABSTRACCIÓN
2	TÉCNICA DE LA COLUMNA IZQUIERDA
3	COMBINAR LA INDAGACIÓN Y LA PERSUASIÓN
4	RECONOCER LA BRECHA ENTRE TEORÍA EXPUESTA/TEORÍA EN USO

1. DESCUBRIR LOS "SALTOS DE ABSTRACCIÓN"		
<ul style="list-style-type: none"> * Es producto de no interesarse por las personas y sustituir muchas conductas específicas por una generalización no verificada * Son "verdades" axiomáticas que obstaculizan nuestra capacidad de aprendizaje 		
EJERCICIO	1	¿Qué creemos sobre algo, o alguien en general o en concreto?
	2	¿En qué "datos" me baso para esta generalización?
	3	¿Estoy dispuesto a considerar que esta generalización no sea exacta?
2. TÉCNICA DE LA COLUMNA IZQUIERDA		
<ul style="list-style-type: none"> * "Ver" como operan nuestros modelos mentales en situaciones particulares y frustran nuestra oportunidad de aprender en situaciones conflictivas * Revelar como "manipulamos" las situaciones para no afrontar 		

<p>nuestros pensamientos y sentimientos</p> <p>* Ayuda a comprender la importancia de ser consciente de los supuestos</p>		
EJERCICIO	1	Seleccionar una situación concreta de interacción con una o mas personas
	2	<p>Escribo la conversación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -En lado derecho: el guión -En lado izquierdo: lo que pienso y callo en cada etapa de la conversación
<p>3. COMBINAR LA INDAGACIÓN Y LA PERSUASIÓN</p>		
<p>* Para el directivo ser <i>eficaz</i> es <i>resolver problemas</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - deducir que se debe hacer - lograr respaldo para que se haga 		
<p>UTILIZAR SOLO LA PERSUASIÓN</p>		<p>COMBINANDOLA CON LA PREGUNTA E INDAGAR</p>
<p>* Es sinónimo de "éxito" aparente por la capacidad de influir en los demás</p> <p>* Puede impedir la capacidad de aprender mediante la "persuasión reforzadora" y una actitud excesivamente inquisitorial</p> <p>* Enfoca a "ganar" la discusión</p> <p>* Exponemos sólo lo que nos favorece</p>		<p>* No merece especial reconocimiento. Aunque no se suele remunerar, ayuda a abordar problemas complejos.</p> <p>* Facilita el aprendizaje productivo y fomenta una atmósfera de "vulnerabilidad" genuina</p> <p>* Enfoca a encontrar la mejor argumentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estamos abiertos a confirmar/refutar datos •
<p>SUGERENCIAS PARA EJERCICIO</p>		

<p>* CUANDO USTED EXPONGA SU OPINIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none">- Explícite su propio razonamiento- Aliente a otros a explorar la opinión de usted- Aliente a otros a presentar otros puntos de vista- Indague las opiniones que difieren de la de usted
<p>* CUANDO INDAGUE PUNTOS DE VISTA AJENOS:</p> <ul style="list-style-type: none">- Si usted tiene supuestos sobre los puntos de vista ajenos, expóngalos- Describa los "datos" sobre los cuales se basan esos supuestos- No se moleste en hacer preguntas si no tiene genuino interés en la respuesta
<p>* CUANDO EL DIÁLOGO SE ATASCA:</p> <ul style="list-style-type: none">- Pregunte qué datos o qué lógica podrían inducirles a cambiar de parecer- Pregunte si hay algún modo de diseñar un experimento (o indagación) conjunto que brinde nueva información
<p>* CUANDO USTED U OTROS TITUBEEN EN EXPRESAR SU PUNTO DE VISTA O EN EXPERIMENTAR CON IDEAS ALTERNATIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none">- Procure que tanto usted como los demás expresen en voz alta dónde está la dificultad- Si hay un común deseo de hacerlo, elabore con los demás maneras de superar estos obstáculos

4. RECONOCER LA BRECHA ENTRE TEORÍA EXPUESTA/TEORÍA EN USO

* El Aprendizaje deriva en cambios en la acción y no consiste sólo en absorber nueva información y formular nuevas "ideas"

EJERCICIO	1	Reconocer brecha entre teoría expuesta y teoría en uso
	2	¿Valoro de verdad la teoría expuesta? ¿Forma parte de mi visión? (Si no tensión realidad -"opinión"; en vez de realidad - visión
	3	Posible ayuda de un tercero "despiadadamente compasivo"