

## Aprendizaje en equipo

¿Cómo puede un equipo de *managers* talentosos con un cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 63? La disciplina del aprendizaje en equipo aborda esta paradoja. Sabemos que los equipos pueden aprender; en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y aun en los negocios, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando 105 equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto". Para los griegos, diálogos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente. Es interesante señalar que la práctica del diálogo se ha preservado en muchas culturas "primitivas", tales como las del indio norteamericano, pero se ha perdido totalmente en la sociedad moderna. Hoy se están redescubriendo los principios y la práctica del diálogo, y se procura integrarlos a un contexto contemporáneo. (Diálogo difiere de "discusión", que tiene las mismas raíces que "percusión" y "concusión", y literalmente consiste en un "peloteo" de ideas en una competencia donde el ganador se queda con todo.) La disciplina del diálogo también implica aprender a re-conocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde "la llanta muerde el camino": si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

Si la organización inteligente fuera una innovación en ingeniería, como el aeroplano o el ordenador personal, los componentes se denominarían "tecnologías". Para una innovación en conducta humana, es preciso ver los componentes como disciplinas. Por "disciplina" no aludo a un "orden impuesto" o un "medio de castigo", sino un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Al igual que en cualquier disciplina,

desde la ejecución del plano hasta la ingeniería eléctrica, algunas personas tienen un "don" innato, pero con la práctica cualquiera puede desarrollar un grado de habilidad.

La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. "Nunca se llega": uno se pasa la vida dominando disciplinas. Nunca se puede decir: "Somos una organización inteligente", así como nadie puede decir: "Soy una persona culta". Cuanto más aprendemos, más comprendemos nuestra Ignorancia. Una empresa no puede ser excelente", en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente; siempre está practicando las disciplinas del aprendizaje, al borde de ser mejor o peor.

No es novedad que las organizaciones se puedan beneficiar merced a las disciplinas. A fin de cuentas, las disciplinas de administración - tales como la contabilidad- existen desde hace tiempo. Pero las cinco disciplinas de aprendizaje difieren de las disciplinas más tradicionales de la administración por ser "personales". Cada cual se relaciona con nuestro modo de pensar, con lo que queremos y con nuestra manera de interactuar y aprender mutuamente. En este sentido, se parecen más a las disciplinas artísticas que a las disciplinas administrativas tradicionales. Más aún, aunque la contabilidad es buena para "contar el puntaje", nunca hemos abordado las tareas más sutiles de construir organizaciones, de realzar su aptitud para la innovación y la creatividad de modelar la estrategia y diseñar políticas y estructuras mediante la asimilación de disciplinas nuevas. Por ello las grandes organizaciones son a menudo fugaces: disfrutan su momento bajo el sol y luego se repliegan en silencio hacia las filas de los mediocres.

Practicar una disciplina es diferente de emular un "modelo". A menudo las innovaciones en administración se describen haciendo referencia a las "mejores prácticas" de las llamadas empresas líderes. Aunque estas descripciones son interesantes, causan más daños que beneficios y generan una copia fragmentaria y el afán de alcanzar a los demás. No creo que las grandes organizaciones se construyan mediante el intento de emular a otras, así como la grandeza individual no se logra tratando de copiar a otra "gran persona".

Cuando las cinco tecnologías convergieron para crear el DC-3. Nació la industria de las líneas aéreas comerciales. Pero el DC-3 no fue el final del proceso, sino el precursor de una nueva industria. Análogamente, cuando las cinco disciplinas que componen el aprendizaje hayan confluido, no crearán la organización inteligente, sino una nueva oleada de experimentación y progreso. **Autor: Peter Sengel**