

LAS LEYES DE LA QUINTA DISCIPLINA Y LA EDUCACIÓN

Alejandro Sinaí Cruz Méndez

Las leyes de la Quinta Disciplina



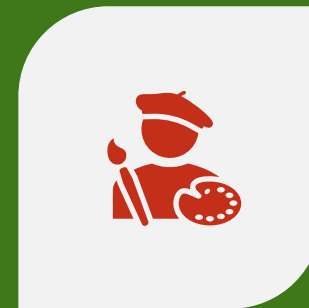
<http://www.mujeresdeempresa.com/copiar-las-mejores-practicas-no-es-aprender/>

- ▶ Peter Senge es un brillante exponente de la aplicación de la teoría de sistemas al ámbito empresarial.
- ▶ Ha elaborado modelos cualitativos que han permitido identificar conceptos escritos y mentales que la gente utiliza en la organización: como son las normas y políticas, la conducta real de la gente, la estructura organizativa, su propósito y los datos numéricos.
- ▶ Este enfoque dio origen a su libro denominado “La Quinta Disciplina”

La quinta disciplina



<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fprezi.com%2Fclvtckiexwb8%2Forganizaciones-publicas-y-privadas%2F&psig=AOvVaw3jCeOt2N8tQjU0Ap0uptBz&ust=1590795464830000&source=images&cd=vfe&ved=2ahUKEwjco4CG3dfpAhVa96wKHewxC20Qr4kDegUIARD3AQ>

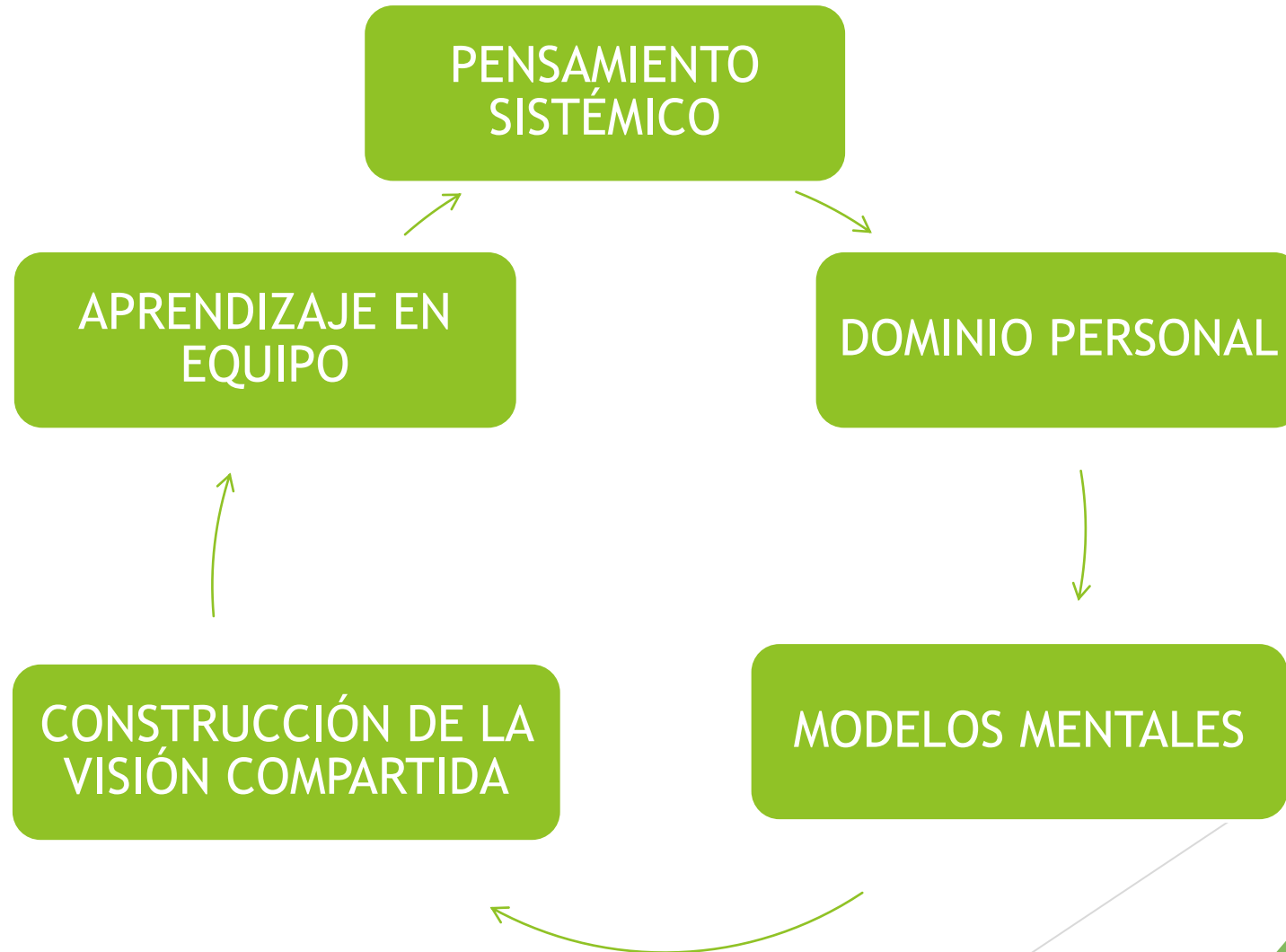



SE AUTODESCRIBE COMO EL ARTE Y LA PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN ABIERTA AL APRENDIZAJE.



LOS CONCEPTOS DESCRITOS EN ESTE LIBRO APLICAN A CUALQUIER TIPO DE ORGANIZACIONES: GOBIERNOS, CORPORACIONES MULTINACIONALES, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, FAMILIAS, EQUIPOS DEPORTIVOS, ETC.

La quinta disciplina






Las cinco disciplinas de la organización de las organizaciones independientes

- ▶ I. DOMINIO PERSONAL: Ayuda a aclarar las cosas que realmente nos interesan, para poner nuestra vida en práctica.
- ▶ II. MODELOS MENTALES: la disciplinas de trabajo sobre modelos mentales implica realizar una introspección personal y descubrir las oscuras imágenes internas, dejando nuestro interior tan claro que pueda percibirse en la profundidad de nuestras miradas.
- ▶ III. CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA: Proponer visiones de futuro compartidas entre todos los miembros de la organización. La misión o propósito, representa la razón fundamental para la existencia de la organización.
- ▶ IV. APRENDIZAJE EN EQUIPO: Hay un propósito en común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos. Generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrado el desarrollo de una figura más amplia, que supere la perspectiva individual.
- ▶ V. LA QUINTA DISCIPLINA EL PENSAMIENTO SISTÉMICO: Es para ver totalidades, interrelacionadas en vez de cosas aisladas, la habilidad de encontrar patrones de cambio y entender como las partes afectan el todo.



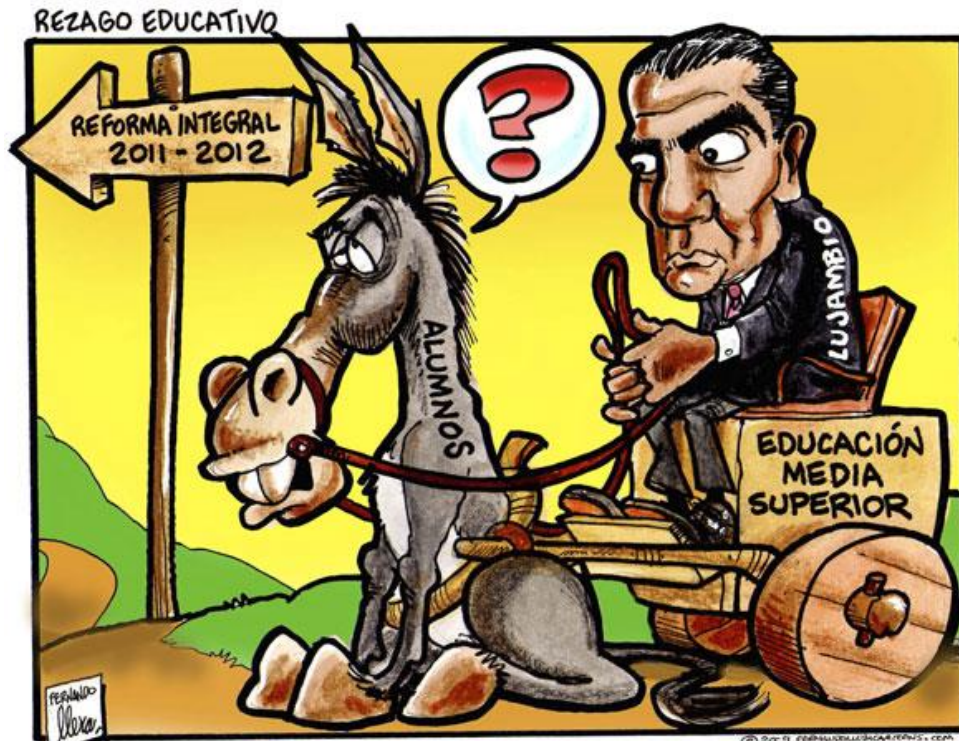
LAS 11 LEYES DE LA QUINTA DISCIPLINA

- ▶ Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer.
- ▶ Cuanto más se presiona, más presiona el sistema.
- ▶ La conducta Mejora Antes de empeorar.
- ▶ El camino Fácil lleva al mismo lugar.
- ▶ La cura puede ser peor que la enfermedad.
- ▶ Lo más rápido es lo más lento.
- ▶ La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y espacio.
- ▶ Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes.
- ▶ Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias.
- ▶ Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños.
- ▶ No hay culpa.



Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer

- ▶ Frecuentemente nos desconciertan las causas de nuestros problemas, pero lo que en realidad debemos hacer es examinar nuestras propias soluciones a problemas del pasado.
- ▶ Quienes resuelven un nuevo tipo de problema no suelen ser quienes lo provocaron, de modo que “van de una parte a otra del sistema” sin ser detectados como un problema global.
- ▶ Un ejemplo de esto es cuando las autoridades educativas quieren aumentar las cifras de alumnos que acreditan los años escolares, y se les ponen una serie de barreras a los docentes para obligarlos a pasar a los alumnos de grado aun sin obtener los aprendizajes esperados mínimos, y de ahí que los alumnos constantemente arrastran un rezago educativo significativo, hasta llegar al nivel superior y ahí es donde los alumnos empiezan a ver que si les hacen falta los aprendizajes básicos .



<https://eduardultos.wordpress.com/2010/02/04/%C2%BFcomo-podra-mexico-salir-del-rezago-educativo/>

Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer

Cuanto más se presiona, más presiona el sistema



Cuanto más trabajamos, más trabajo hay. Surge el concepto de “realimentación compensadora”. Cuando las intervenciones bien intencionadas provocan respuestas del sistema que generan frutos de la intervención.



Cuando más esfuerzo realizamos para mejorar las cosas, más esfuerzo se requiere.



Ejercer más presión, ya sea mediante una intervención agresiva o mediante una tensa contención de los instintos naturales, es agotador. Aun así, como individuos y organizaciones, no sólo somos arrastrados a la realimentación compensadora sino que a menudo glorificamos el sufrimiento resultante.

Cuanto más se presiona, más presiona el sistema

- Un claro ejemplo de esta ley es que el secretario de educación exige resultados a sus subordinados y ellos empiezan a exigir al docente frente a grupo, con planeaciones, informes, la ayuda a la cruz roja el llenado de formatos, pláticas conferencias y demás dejando a un lado lo más importante de la educación que es el aprendizaje de los alumnos pero con tanta presión del sistemas este objetivo pasa a segundo o tercera prioridad.



La conducta Mejora Antes de empeorar

- ▶ Las intervenciones de “bajo apalancamiento” serían mucho menos seductoras si muchas de ellas no dieran resultado en el corto plazo. Se construyen casas nuevas. Se educa a los desempleados. Se salva la vida de niños hambrientos.
- ▶ Los pedidos aumentan. Dejamos de fumar, aliviarnos la angustia de nuestro hijo, evitamos una confrontación con un nuevo colega.
- ▶ La realimentación compensadora siempre implica una “demora”, un paréntesis entre el beneficio a corto plazo y el perjuicio a largo plazo.
- ▶ Una solución típica luce maravillosa cuando cura los síntomas. Pueden pasar dos, tres o cuatro años hasta que regrese el problema, o surja un problema nuevo y peor. Para entonces, habrá otro sujeto sentado en el sillón de las decisiones.

- ▶ En los sistemas humanos complejos, siempre hay maneras de lograr que las cosas luzcan bien a corto plazo. Los efectos de la realimentación compensadora llegan inevitablemente, pero más tarde.
- ▶ La palabra clave es "finalmente".
- ▶ Una solución típica luce maravillosa cuando cura los síntomas. Ahora hay una mejora, o incluso el problema quizás haya desaparecido.

La conducta
Mejora Antes
de
empeorar

La conducta Mejora Antes de empeorar

- ▶ Un claro ejemplo son tantas reformas educativas que ha tenido el país, cada una ellas dice remediar el retraso educativo, pero ninguna de ellas son elaboradas en México, si no son copias de otros países, no se ha hecho un estudio de la forma de aprendizaje de los estudiantes mexicanos, puesto solo se hacen atrás de un escritorio y no en la práctica, o en las aulas del país.
- ▶ Y durante el sexenio que se implementó la reforma educativa es la mejor pero después los resultados son peores que los que se tenían por la falta de continuidad.



https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrUieaqT9BeQzcAvm_08Qt.;_ylu=X3oDMTBtdXBkbHJyBHNIYwNmcC1hdHRyaWIEc2xrA3J1cmw-/RV=2/RE=1590738986/RO=11/RU=https%3a%2f%2fedudigital.wordpress.com%2f2010%2f09%2f06%2funidad-1-la-comunicacion-y-las-tics-en-la-era-digital%2f/RK=2/RS=7_2X.MgDSMi_w0jiVQ2.MpCd9qw-

- ▶ Todos nos sentimos cómodos aplicando soluciones típicas a los problemas, ateniéndonos a lo conocido.
- ▶ Si la solución fuera visible u obvia para todos, tal vez ya la hubieran encontrado. La insistencia en soluciones conocidas mientras los problemas fundamentales persisten o se empeoran es un buen indicador de pensamiento asistémico.
- ▶ Tendemos a aplicar soluciones conocidas a situaciones no conocidas.
- ▶ Como dijo alguien: “si sólo tienes un martillo, entonces todo problema tiende a convertirse en un clavo” (Morgan, 1989). Necesitamos toda una caja de herramientas.

El camino Fácil
lleva al mismo
lugar

El camino Fácil lleva al mismo lugar.

- ▶ No importa que reformas educativas vayan y vengan, si el verdadero cambio no se da en el aula, con maestros que despierten el interés y la necesidad de aprender en sus alumnos. Las practicas de siempre, para las nuevas generaciones ya no son novedosas ni interesantes, es necesario enseñar al alumnos con prácticas educativas y novedosas para lograr un aprendizaje significativo y práctico en la vida actual.



https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrJ6tXrT9BeMzQAD1rO8Qt.;_ylu=X3oDMTBtdXBkbHJyBHNIYwNmC1hdHRyaWIEc2xrA3J1cmw-/RV=2/RE=1590739051/RO=11/RU=http%3a%2f%2fedumorfosis.blogspot.com%2f2013%2f05%2fya-no-me-sirve-la-educacion-tradicional.html/RK=2/RS=XkpUKFmA.nnb5pp_sshuRAgn2iY-

La cura puede ser peor que la enfermedad

- ▶ El fenómeno de las mejoras de corto plazo que conducen a una dependencia de largo plazo es tan común que los pensadores sistémicos le han dado un nombre: "Desplazamiento de la carga"
- ▶ Las soluciones no sistémicas suelen padecer del síndrome de la dependencia, de modo que se convierten en hábitos adictivos impidiendo progresivamente la capacidad de la organización para solucionar sus propios problemas.
- ▶ Abandonamos nuestros conocimientos de aritmética para depender de las calculadoras de bolsillo.
- ▶ Dejamos que expertos solucionen nuestros problemas, haciéndonos más dependientes y necesitados de ellos, a la vez que más incapaces de comunicarnos y de solucionar nuestros problemas a solas.

La cura puede ser peor que la enfermedad

- ▶ Un claro ejemplo de esto es lo que muchos docentes hicieron al iniciar el programa aprende en casa, saturaron a los alumnos de trabajos y proyectos y en lugar de hacer que los estudiantes aprendieran solo lograron estresarlos y que tuvieran conflictos familiares al no poder entregar la sobre carga de trabajos solicitados.
- ▶ Otro ejemplo es de los supervisores que empezaron a llenar de oficios y circulares a los docentes para que demostraran su trabajo en tiempo de la pandemia de covid-19, solicitando evidencias de las evidencias.



© Can Stock Photo - csp10449129

Lo más rápido es lo más lento

- ▶ Todos los sistemas tienen una velocidad óptima que no es la máxima.
- ▶ El cáncer es un ejemplo de ir a más velocidad por parte de unas células, retando al sistema a contrarrestarlas y poniendo en peligro el sistema total.
- ▶ Es la vieja historia: la tortuga es más lenta pero gana la carrera. El pensamiento sistémico es más desafiante y más auspicioso que nuestra manera habitual de abordar los problemas.
- ▶ Cuando los directivos comprenden que estos principios sistémicos han contribuido a frustrar muchas de sus intervenciones. pueden sentir decepción y desaliento. Los principios sistémicos se pueden transformar en excusas para la inacción, para no hacer nada en vez de tomar decisiones contraproducentes, o decisiones que empeoren las cosas. Esto es un ejemplo clásico de que “es peligroso saber poco”. Pues las implicaciones de la perspectiva sistémica no llevan a la inacción sino a un nuevo tipo de acción arraigada en un nuevo modo de pensar. El pensamiento sistémico es más desafiante y más auspicioso que nuestra manera habitual de abordar los problemas.

Lo más rápido es lo más lento

- ▶ Un claro ejemplo de esto es cuando al docente le urge terminar con el contenido de los libros sin importar que sus alumnos se queden con dudas o simplemente no adquieren ningún aprendizaje.
- ▶ Lo más aconsejable es ir lentos pero asegurarse que los estudiantes están adquiriendo los aprendizajes vistos y enseñados en los salones de clases.



La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y espacio

- ▶ La mayoría suponemos, la mayor parte del tiempo, que causa y efecto están próximos en el tiempo y el espacio. Hay una disparidad fundamental entre la naturaleza de la realidad de los sistemas complejos y nuestros modos predominantes de pensar sobre esa realidad. El primer paso para corregir esa disparidad consiste en abandonar la noción de que causa y efecto están próximos en el tiempo y el espacio.
- ▶ La raíz de nuestras dificultades no se encuentra en problemas recalcitrantes, ni en adversarios malignos, sino en nosotros mismos. Hay una disparidad fundamental entre la naturaleza de la realidad de los sistemas complejos y nuestros modos predominantes de pensar sobre esa realidad. El primer paso para corregir esa disparidad consiste en abandonar la noción de que causa y efecto están próximos en el tiempo y el espacio.

La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y espacio

- Un ejemplo es el retraso educativo y el bajo nivel académico de los alumnos, entonces se hacen reformas educativas para poder remediar este problema. La situación es que los logros se verán reflejados en muchos años posteriores y casi nunca se deja terminar a una generación para ver los resultados obtenidos.



https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrJ7Y5bU9Be34IASzO8Qt.;_ylu=X3oDMTBtdXBkbHJyBHNlYwNmcc1hdHRyaWIEc2xrA3J1cmw-/RV=2/RE=1590739931/RO=11/RU=http%3a%2f%2fwww.unimexicali.com%2fnoticias%2fmexico%2f536739%2freforma-educativa-la-mas-importante-en-60-anos-sep.html/RK=2/RS=942dp6ATTZxz9gXiLvxea08M1c8-

Los
cambios
pequeños
pueden
producir
resultados
grandes

- ▶ El Pensamiento Sistémico suele demostrar que las soluciones obvias no suelen funcionar. Pero, inversamente, el “principio de la palanca” sugiere cómo pequeños cambios bien focalizados pueden producir mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio apropiado. Ello implica descubrir el punto de apalancamiento, el cual no suele ser evidente casi nunca para los miembros del sistema y no están próximos en el espacio y el tiempo respecto de los síntomas.



Los cambios pequeños pueden producir grandes cambios.

- ▶ Un ejemplo claro de cambio pequeño es que se deje a los docentes hacer su trabajo en el aula, sin necesidad de estar entregando tanto trabajo administrativo y entonces se vería un gran cambio en la educación del país.

Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias

- ▶ Estas concepciones son ajenas al espíritu Sistémico usado en las organizaciones inteligentes y por ejemplo en colegios para niños con un alto coeficiente intelectual, nunca se recompensa al niño porque éste tiene una sed ilimitada por conocer y aprender cosas de modo natural, divirtiéndose en el mismo acto de aprender. La recompensa daña la capacidad que todos tuvimos para aprender espontáneamente sin distinguir el trabajo del juego.



Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias

- ▶ Un claro ejemplo es cuando se le enseña al alumno con actividades lúdicas, el estudiante aprende y también se divierte.

Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños

Los sistemas vivientes poseen integridad. Su carácter depende de la totalidad. Lo mismo vale para las organizaciones: la comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requieren ver la totalidad del sistema que generan dichos problemas.

Tres ciegos encontraron un elefante. “es una cosa grande y áspera, como una alfombra” dijo el primero cogiendo una oreja. Cogiendo la trompa dijo el segundo: “Yo tengo la verdad, es un tubo recto y hueco”. Y el tercero, cogiendo una pata delantera, señaló: “Es poderoso y firme como una columna”.

La comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas. A veces la gente decide dividir un elefante en dos. En tal caso no obtiene dos elefantes pequeños, sino un problema arvesado donde no hay apalancamiento posible, porque el punto de apalancamiento se halla en interacciones que no se pueden ver examinando sólo un fragmento.

Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños

- ▶ Un ejemplo es cuando los alumnos presentan un retraso educativo, los docentes le echan la culpa a las educadoras del precolar, los docentes de la secundaria culpan a los docentes de la primaria y los de bachillerato culpan a los de secundaria, el problema no son los niveles educativos y solo se esta viendo por partes y no se ve el problema en su totalidad que es toda la educación del país que esta mal, desde la formación de los docentes hasta los planes y programas y hasta que esto no cambie la educación no mejorará en el país.

No hay culpa

- ▶ Solemos culpar a las circunstancias externas de nuestros problemas: “alguien” nos perjudicó (los competidores, la prensa, los profesores, etc.). El pensamiento sistémico muestra que nosotros y las causas de nuestros problemas forman un sólo sistema. La cura radica de la relación con nuestro “enemigo”.
- ▶ Un ejemplo de esto es que nadie tiene la culpa si no que todos somos parte de un sistema y el cambio esta en nosotros mismos para mejorar desde nuestro puesto la educación de los jóvenes y del país.



https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrVpCHhVNberO0AxXjO8Qt.;_ylu=X3oDMTBtdXBkbHJyBHNIYwNmC1hdHRyaWIEc2xrA3J1cmw-/RV=2/RE=1590740321/RO=11/RU=http%3a%2f%2funicornio-karol2205.blogspot.com%2f2012%2f12%2fno-culpes-nadie.html/RK=2/RS=OXVRE2dDqYYMOFkM86SIK_evzFo-

BIBLIOGRAFÍA.

► Senger, Peter

La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.- Segunda edición, 10 reimp. Buenos Aires: Granica, 2010.

Traducido por: Carlos Gardini

ISBN978-950-641-430-6