

## CREACIÓN DE EMPRESAS INTELIGENTES, CINCO DISCIPLINAS QUE CONTRIBUYEN AL PROCESO

### RESUMEN

El presente artículo pretende ilustrar como las cinco disciplinas propuestas por Peter M Senge, en su Libro La Quinta Disciplina, pueden ser implementadas en los procesos de Creación de Empresa, con el fin de que los proyectos que apenas nacen, se desarrollen bajo los postulados de lo que actualmente se conoce como empresas inteligentes.

**PALABRAS CLAVES:** Cinco Disciplinas, creación de empresas, empresas inteligentes.

### ABSTRACT

*The present article intends to illustrate as the five proposed disciplines by Peter M Senge, in its Book The Fifth Discipline, they can be implemented in the Business Creation processes, in order to that the projects that barely are born, they develop under them advanced of what at present is known like intelligent businesses.*

**KEY WORDS:** Five disciplines, Business Creation, intelligent business .

### ANGELA MARÍA LANZAS

Ingeniera Industrial, Especialista  
Profesor Asistente  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira  
amlanzas@utp.edu.co

### VICTORIA EUGENIA LANZAS

Ingeniera Industrial , Especialista  
Unidad de Gestión Empresarial  
Incubadora de Empresas de Base  
Tecnológica del Eje Cafetero  
victorialanzas@gmail.com

### LEONEL ARIAS MONTOYA

Ingeniero Industrial, MsC  
Profesor Asistente  
Facultad Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira  
leoarias@utp.edu.co

## 1. INTRODUCCIÓN

Los cambios acelerados que se están dando actualmente en el entorno socioeconómico de Colombia y en general en el mundo, como son los tratados multilaterales, las crisis fiscales, la globalización de la economía, el comercio sin fronteras, las comunicaciones electrónicas, la era del conocimiento, entre muchas otras; están obligando a los jóvenes a replantear sus opciones futuras en el tema de empleo; lo cual los ha llevado a tomar conciencia de que una alternativa primordial es la creación de empresas.

Las nuevas generaciones están obligadas no solo a crear empresas, sino a generar organizaciones inteligentes, en las cuales sea posible visualizar de manera sistémica todos los elementos que hacen parte del proceso empresarial

## 2. TEORÍA DE LOS SISTEMAS

“Un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interactivos, cada uno de ellos relacionado con su entorno, de modo que formen un todo.”<sup>1</sup>

La Teoría de los Sistemas afirma que los elementos que conforman un sistema no pueden contemplarse de manera independiente, estos deben analizarse globalmente teniendo en cuenta todas las interrelaciones de sus partes; además sustenta que al unir componentes aislados para

formar unidades mayores, se alcanzan características que de manera independiente ningún elemento posea.

Esta teoría parte de la premisa de que un sistema, hace parte de otro y a su vez esta compuesto de una serie de subsistemas; por lo tanto se convierte en un ente abierto al recibir y entregar información de los sistemas a los cuales pertenece o de los cuales esta compuesto.

### 2.1 Las empresas como sistemas

Las empresas son sistemas abiertos y sociales creados por el hombre; son abiertos ya que sostienen una relación dinámica con el medio que las rodea y están compuestas de diversos elementos interdependientes; y son sociales pues son capaces de integrar de manera coordinada las necesidades y las demandas de la parte humana de la organización para lograr propósitos propios y colectivos.

Una empresa no comienza donde recibe la materia prima y no termina donde entrega el producto terminado, por el contrario sus fronteras son más amplias y debe incluir los proveedores, los clientes, los competidores, el gobierno, la comunidad, a los ecosistemas, el medio ambiente y el entorno en general.

En las empresas concebidas como sistemas abiertos y sociales, los administradores se concentran en la relación entre sus partes (tanto al interior, como con el medio), permitiéndole no solo estudiar el pasado, sino más bien dándole una perspectiva hacia el futuro. Esta manera de

<sup>1</sup> Reinaldo O da Silva, “Teorías de la Administración”, Editorial Thomson, 2004

Fecha de Recepción: 31 Mayo de 2005

Fecha de Aceptación: 04 Octubre de 2005

actuar y de pensar convierte al administrador en pensadores sistémicos, donde sus acciones estarán encaminadas a coordinar, integrar y sincronizar el trabajo del equipo.

### 3. EMPRESAS INTELIGENTES:

Las empresas inteligentes son aquellas que tienen la capacidad de potencializar, aprovechar y estructurar la capacidad de aprendizaje, de cada uno de sus miembros a través de un mecanismo sistémico; el concepto de aprendizaje no es simplemente el de adquirir más conocimiento o más información, es la "aptitud para producir los resultados que se desean"<sup>2</sup> y adquirir nuevas maneras de pensar.

Actualmente, la rapidez con que las organizaciones aprendan y apropien efectivamente el conocimiento, les dará la ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores y la capacidad de afrontar apropiadamente los acelerados cambios que se dan en el entorno.

Las organizaciones inteligentes son las que poseen el conocimiento y basan sus perspectivas en el aprendizaje; Peter Senge propone en su libro *La Quinta Disciplina*<sup>3</sup>, cinco disciplinas que contribuirán para dicho propósito.

- **Dominio personal:** es la disciplina que permite formar la capacidad de observar la realidad de manera muy objetiva, canalizar de manera adecuada los esfuerzos y definir la visión propia de cada persona; todo esto a través del conocimiento propio de cada individuo.

La capacidad de aprendizaje de una organización jamás será mayor a la capacidad de cada uno de sus individuos.

Debe existir una relación directa entre el aprendizaje personal y el organizacional capaz de generar una empresa constituida por individuos en permanente proceso de aprendizaje.

- **Modelos Mentales:** Son las generalizaciones y supuestos arraigados que determinan como las personas y las organizaciones perciben el mundo y afectan directamente en su proceder.

En esta disciplina es fundamental identificar paradigmas y establecer los mecanismos para eliminarlos; de esta forma la mente estaría dispuesta a tomar nuevos elementos a través del aprendizaje.

<sup>2</sup> Peter Senge, *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.*, Ediciones Juan Granica, España 1996.

<sup>3</sup> Peter Senge, *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.*, Ediciones Juan Granica, España 1996.

- **Visión compartida:** es la capacidad de construir conjuntamente una imagen del futuro que se quiere construir; esta debe generar el compromiso auténtico de cada uno de los integrantes de una organización. Al lograr el compromiso cada individuo aporta energía, pasión y se responsabiliza verdaderamente de sus acciones.

Cuando la visión es compartida, los integrantes de una organización sentirán que su quehacer diario tiene un fin claro y propio y esto les permitirá proyectarse claramente en el largo plazo.

- **Aprendizaje en equipo:** la inteligencia de los equipos es mayor que la de sus miembros, lo que permitirá que se genere un verdadero aprendizaje de cada uno de sus integrantes.

- **Pensamiento Sistémico:** Según Senge "El arte del pensamiento sistémico consiste en ver a través de la complejidad, las estructuras subyacentes que generan el cambio". Es la habilidad para identificar modelos mayores y comprender su relación de interdependencia, para generar soluciones sostenibles y duraderas.

El pensamiento sistémico, también llamada La Quinta disciplina por Senge; es la encargada de integrar las disciplinas anteriores, convirtiéndolas en un instrumento práctico y útil para el desarrollo de las organizaciones que trascenderán en el tiempo.

### 4. CREACIÓN DE EMPRESAS INTELIGENTES

Las personas que deciden emprender el camino de crear empresas, se ven enfrentados continuamente una serie de circunstancias técnicas como son la obtención de recursos, el cumplimiento de políticas, la formación de planes de negocios, legalización y constitución entre otros; los cuales absorben la mayoría del esfuerzo y dedicación de los gestores de las empresas; pero existen otra serie de factores frecuentemente olvidados, los cuales son de gran importancia y deben analizarse debidamente, como son las habilidades con las que deben contar los futuros empresarios, para contribuir con la formación de organizaciones inteligentes que puedan llegar al futuro.

A continuación se enfocan las disciplinas descritas anteriormente, desde la perspectiva del proceso de creación de empresas.

**4.1 Dominio personal:** Se ha identificado que los individuos que emprenden iniciativas empresariales, poseen una serie de características comunes, que en muchas ocasiones contribuyen al éxito de las mismas; en esta disciplina se propone que cada individuo confronte en que grado posee dichas características y de esta forma pueda definir acciones tendientes a potencializarlas, todo con el fin de tener un desarrollo triunfante como empresario.

A continuación se enuncian algunas características y se proponen algunos elementos de cómo desarrollarlas:

- *Poseer visión personal:* para ello se recomienda que cada persona defina cual es su proyecto de vida y que acciones y recursos son necesarios para lograrlo.
- *Motivación por el logro:* se sugiere fijar metas claras, concretas y realizables; y no desistir de ellas hasta que sean alcanzadas. No conformarse con tratar, es necesario cumplir.
- *Tener una visión clara, real y optimista de la situación actual y del futuro:* esta característica puede fortalecerse a través de la lectura, la capacitación y el permanente conocimiento de los hechos que acontecen en el entorno.
- *Facultad de planear y organizar:* Una opción muy apropiada para adquirir y mejorar este elemento es hacer uso de la planeación estratégica.
- *Habilidades para trabajar en equipo y para generar redes de apoyo:* se invita a tomar conciencia de que en compañía se requiere de menos recursos y esfuerzos para lograr resultados; cultive relaciones que aporten en el proceso de creación de empresas.
- *Aceptación del riesgo:* Identifique que variables son controlables y de que forma lo hará.
- *Tolerancia al fracaso:* Identifique cuales fueron las causas que generaron el fracaso y determine cuales de ellas son atribuibles a su actuar, para que genere correctivos para el futuro.

Para alcanzar el éxito en esta disciplina es fundamental que el proceso de mejoramiento surja de la iniciativa propia de cada individuo y se tenga claro que es un proceso largo y complejo que solo se logra con un alto conocimiento crítico de si mismo.

**4.2 Modelos Mentales:** En el proceso de creación de empresa, los emprendedores son concientes que en numerosas ocasiones sus mejores ideas no llegan a la práctica o cuando llegan no son exitosas realidades; una de las causas más importantes para que esto suceda, es la existencia de modelos mentales arraigados e inadecuados que limitan la manera de observar los hechos y entorpecen el proceso de aprendizaje eficaz.

Para ayudar a redefinir modelos mentales que faciliten el desarrollo empresarial podrían utilizarse las siguientes estrategias:

- Identificar los supuestos sobre los cuales se cimientan las ideas y confrontarlos con su contradicción. (Cuestionar las suposiciones que normalmente no se harían)

- Operar por consenso, esto garantizará que se han expuestos diversos puntos de vista.
- Analizar diversos escenarios futuros y como se debe obrar en cada uno de ellos.
- Imaginar todas las posibles situaciones que pueden surgir de un solo hecho.
- Verificar antes de generalizar.
- Escuchar las perspectivas de otros, para ampliar el panorama mental.
- Mantener una actitud de aprendiz.
- Romper paradigmas
- No partir de supuestos.

Si un emprendedor logra, no solo tener nuevos mapas mentales, sino también ampliar su forma de pensar, estará en condiciones de observar de manera sistémica las opciones que tiene y tendrá su futura empresa.

**4.3 Visión compartida:** Cuando una excelente idea de negocio empresarial surge, necesita del esfuerzo organizado de muchos, para que esta pueda convertirse en una realidad exitosa.

El esfuerzo organizado parte de una visión compartida y construida por todas las personas que hacen parte del proceso empresarial; la cual debe llevar de forma natural y fluida el verdadero compromiso de cada uno de sus integrantes.

¿Cómo comprometer efectivamente a todos los individuos con la misión?

El compromiso no se impone, debe surgir de manera espontánea y personal, pero es posible propiciar situaciones que conlleven a ello como son:

- Involucrando a todas las instancias en la construcción de la visión, a la cual debe llegarse por consenso.
- Comprometiéndose usted mismo, el ejemplo habla más que las palabras.
- Mostrando los beneficios y las desventajas de manera honesta, de tal forma que incite a la participación.
- Definiendo espacios para compartir y especialmente para escuchar.
- Conectando las visiones personales de los emprendedores con la visión compartida de la futura organización.
- Estableciendo metas comunes y determinado de manera conjunta como se lograrán.

La construcción de una visión compartida conllevará a las empresas nacientes a ser empresas inteligentes capaces de aprender. (Ver figura 1)

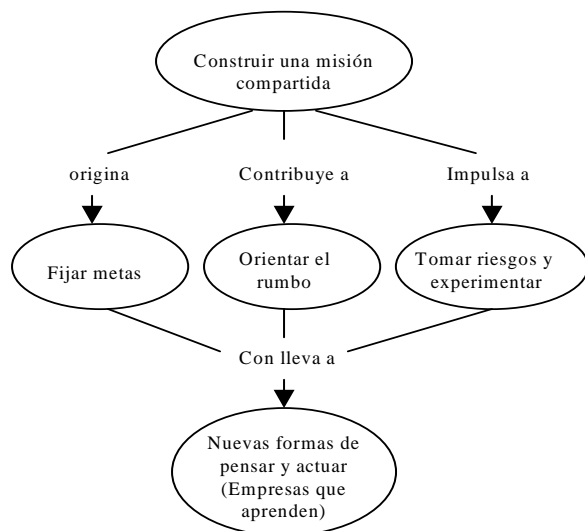


Figura 1. Generación del conocimiento en las organizaciones a partir de la visión compartida.

FUENTE: Los autores

Esta disciplina tendrá un verdadero impacto si se combina con el pensamiento sistémico, es decir si en vez de actuar frente al cambio, se construye el cambio, siempre teniendo en mente las interrelaciones de los elementos que constituyen el sistema.

**4.4 Aprendizaje en equipo:** Los futuros empresarios tienen la oportunidad única de comenzar sus nuevas empresas con aquellas personas que aportan algo distinto a lo que actualmente el posee; esta situación de entrada le genera un amplio margen para empezar a consolidar equipos que estén en disposición permanente de aprendizaje.

Para manejar esta disciplina se recomienda:

- Relacionar los nuevos conocimientos con los presaberes de los integrantes del equipo.
- Compartir experiencias y conocimientos
- Identificar el tipo de aprendizaje en el que se encuentra el equipo (el que se posee, el que se puede conseguir y el que se puede construir)
- Involucrar, experimentar y practicar para aprender.
- Establecer en que estado se encuentra el equipo para determinar que tipo de aprendizaje le es más beneficioso. (dinámico, creativo, analítico o pragmático)
- Definir mecanismos de dialogo efectivo, entendido como la capacidad para que los individuos se despeguen de sus propios supuestos y construyan los del equipo.
- Manejar un lenguaje colectivo
- Construir modelos conjuntos
- Determinar diferentes caminos para lograr el mismo resultado.

- Crear redes de apoyo como Incubadoras de Empresa, Unidades de Emprendimiento empresarial y demás entidades que contribuyen a la creación de empresas.
- Generar mecanismos efectivos de retroalimentación y de libre acceso a la información.

El aprendizaje en equipo debe contener perspectivas sistémicas, que le permitan reconocer la complejidad de las tareas a las que se enfrentan y definir sus relaciones múltiples y simultáneas con el entorno.

**4.5 Pensamiento Sistémico:** Cuando un emprendedor define las características que debe potencializar en su dominio personal, redefine sus modelos mentales, logra crear una visión compartida y una metodología de aprendizaje en equipo y los integra a su iniciativa empresarial con un enfoque sistémico; crea una empresa inteligente, capaz de aprender, que no actúen al azar y que esta en condiciones de construir su futuro.

## 5. CONCLUSIÓN

El proceso de llevar a la realidad una idea de negocio o idea empresarial, es una tarea compleja que requiere el análisis de muchos elementos que juegan un papel importante dentro del proceso; con este artículo se pretende mostrar una serie de condiciones que pueden facilitar el camino a todos aquellos que decidan emprender esta tarea.

Con las disciplinas ilustradas anteriormente y propuestas por Peter Senge, se brindan herramientas que contribuirán a que los proyectos que apenas nacen se cimienten sobre características que les permitirán no solo sostenerse, sino también trascender en el tiempo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Da SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración. México: Editorial Color S.A., 2004. P523
- [2] DRUCKER, Peter. La innovación y el empresario Innovador. Chile: Ediciones Suramérica, 1996.
- [3] NONAKA, IKUJIRO Y TAKEUCHI, HIROTAKA: La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación; Trad. Martín Hernández Kocka; México: Oxford University Press, 1999
- [4] SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A., 1996. p.490.
- [5] SENGE, Peter. Por el ojo del aguja. En GIBSON, Rowan. Repensando el Futuro. Bogota: Editorial Norma, 1997. P.149-178
- [6] VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Segunda Edición. Bogota, D.C: Pearson Educación, 2001. p.382.
- [7] Memorias Diplomado "Formación de Facilitación en procesos de transformación organizacional y comunitaria". Amauta Internacional LLC. Modulo 4, Evaluación individual, grupal, organizacional y de un equipo. 2003.
- [8] Memorias "Diplomado Regional en Gestión del Conocimiento" COLCIENCIAS Colombia, Universidad de La Sabana. Modulo 2. Metodologías para la gestión del conocimiento. 2005.