

MASTER EN COACHING ORGANIZACIONAL
SISTÉMICO
MÓDULO 8- A



PENSAMIENTO Y
ANÁLISIS SISTÉMICO EN EL
ABORDAJE EMPRESARIAL



MASTER EN COACHING ORGANIZACIONAL SISTÉMICO

Introducción

- Empresas Inteligentes
- Disciplinas de la Organización Inteligente
- Leyes del pensamiento sistémico
- Círculos de Causalidad
- Demora como concepto clave
- Arquetipos sistémicos

El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

El pensamiento sistémico aparece formalmente hace unos 45 años atrás, a partir de los cuestionamientos que desde el campo de la Biología hizo Ludwing Von Bertalanffy, quien cuestionó la aplicación del método científico en los problemas de la Biología, debido a que éste se basaba en una visión mecanicista y causal, que lo hacía débil como esquema para la explicación de los grandes problemas que se dan en los sistemas vivos.

Este cuestionamiento lo llevó a plantear un reformulamiento global en el paradigma intelectual para entender mejor el mundo que nos rodea, surgiendo formalmente el paradigma de sistemas.

El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema", así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido. La base filosófica que sustenta esta posición es el Holismo (del griego holos = entero).

Bajo la perspectiva del enfoque de sistemas la realidad que concibe el observador que aplica esta disciplina se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, de manera que su "realidad" es producto de un proceso de co-construcción entre él y el objeto observado, en un espacio tiempo determinados, constituyéndose dicha realidad en algo que ya no es externo al observador y común para todos, como lo plantea el enfoque tradicional, sino que esa realidad se convierte en algo personal y particular, distinguiéndose claramente entre lo que es el mundo real y la realidad que cada observador concibe para sí. Las filosofías que enriquecen el pensamiento sistémico contemporáneo son la fenomenología de Husserl y la hermenéutica de Gadamer, que a su vez se nutre del existencialismo de Heidegger, del historicismo de Dilthey y de la misma fenomenología de Husserl.

La consecuencia de esta perspectiva sistémica, fenomenológica y hermenéutica es que hace posible ver a la organización ya no como que tiene un fin predeterminado (por alguien), como lo plantea el esquema tradicional, sino que dicha organización puede tener diversos fines en función de la forma cómo los involucrados en su destino la vean, surgiendo así la variedad interpretativa. Estas visiones estarán condicionadas por los intereses y valores que posean dichos involucrados, existiendo solamente un interés común centrado en la necesidad de la supervivencia de la misma.

Así, el Enfoque Sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que le ayudará a analizar a su empresa de manera integral permitiéndole identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que

de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en el tiempo.

La Quinta Disciplina- Peter Senge

No hace mucho tiempo, el mundo era un lugar más predecible de lo que es hoy en día. Todavía se podía aspirar a que una organización fuese competitiva sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. Alcanzaba con un Watson, un Sloan o un Edison en la punta de la pirámide para que pensara. Al resto, se le pagaba para hacer, no para pensar.

Las organizaciones hoy en día tienden a ser organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce su tarea, que no actúa tanto por delegación como antes.

Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual es un diálogo con su público. Capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas. Pero para poder dialogar con el mercado, una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno.

Quiénes normalmente están más cerca del cliente son quienes están más lejos del poder ¿Cómo podría dialogar con el cliente una organización que no dialoga con sus propios empleados? ¿Cómo podría responder a las demandas de su público una institución que no es capaz de convertir la experiencia individual de sus miembros en acción de conjunto?

La idea de la organización capaz de aprender es una revolución mental. Nos exige abandonar los viejos paradigmas de liderazgo y de poder para acercarnos a un pensamiento capaz de manejarse con sistemas complejos.

En un contexto turbulento como el actual nadie puede sentirse fuerte por lo que es. La única fortaleza posible es la que proviene de ser capaz de responder, de poder dejar de ser lo que se es, para ser lo que sea necesario. Tal el sentido último de la clarísima advertencia de Arie de Geus: "la capacidad de aprender puede llegar a ser nuestra única ventaja competitiva." (Ernesto Gore).

"Dadme una palanca y moveré el mundo"

Cuando abandonamos la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas, podemos construir "organizaciones inteligentes", donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

"La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo

y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización", dice Arie de Geus, jefe de planificación de Royal Dutch/Shell.

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Aprender no solo forma parte de nuestra naturaleza, sino que amamos aprender. La comunidad internacional de negocios está aprendiendo a aprender en conjunto, transformándose en una comunidad abierta al aprendizaje. Las empresas americanas y europeas siguen el ejemplo de las japonesas; las japonesas, a su vez, siguen a las coreanas y europeas. Se producen notables mejoras en las empresas de Italia, Australia y Singapur, y pronto difunden su influencia por todo el mundo.

Además hay otro movimiento, en cierto sentido más profundo, hacia las organizaciones inteligentes como parte de la evolución de la sociedad industrial. Se ha desplazado gradualmente el enfoque del trabajo. La gente ha pasado de una visión "instrumental" del trabajo como medio para un fin, a una visión más "sagrada", donde la gente busca los beneficios intrínsecos del trabajo; que no se restringen al alimento, o el refugio, sino que tiene que ver con las aspiraciones humanas. Es una profunda evolución en la naturaleza del trabajo como institución social.

Una organización inteligente es aquella que pueda afrontar los problemas y oportunidades de la actualidad, e invertir en su capacidad para enfrentar el futuro, ya que sus integrantes están empeñados en el mejoramiento de sus aptitudes colectivas.

Una organización inteligente, sabe aprender, entiende, posee discernimiento suficiente para enfrentar con confianza el cambio, pues hace del aprendizaje una práctica continua.

Peter Senge en "LA QUINTA DISCIPLINA EN LA PRÁCTICA" pregunta:

¿Para qué molestarse en cambiar el paradigma?

- Porque deseamos un desempeño superior
- Para mejorar la calidad
- Por los clientes
- Por la ventaja competitiva
- Por una fuerza laboral alerta y comprometida
- Para dirigir el cambio
- Por la verdad
- Porque es una exigencia de los tiempos
- Porque reconocemos nuestra interdependencia

En el periodo desde 1920 y 1990 lo más importante en las empresas era la eficiencia en la manufacturación: la capacidad de producir en masa, el trabajo especializado, la reducción de costos.

Además las compañías aprendían a comercializar productos y nada más.

Un tercer atributo era la rápida adopción de tecnología y un cuarto era la pericia financiera.

Desde 1990 surge otra ola en lo que empresas y negocios se trata. Aún no sabemos en definitiva que curso tomara pero por lo menos 4 condiciones mínimas tendrán que tener:

- 1- Difundir el poder de manera ordenada. No se trata de delegar poderes ya que otorgar poder sin un método para reemplazar el orden y la disciplina genera caos. Aprender a difundir el poder de modo que la autodisciplina reemplace la disciplina impuesta desde afuera.
- 2- La comprensión sistémica.
- 3- La conversación que es la mayor herramienta de aprendizaje de la organización.

4- Líderes que consigan seguidores voluntarios. Nuevas aptitudes

Las aptitudes que caracterizan a la organización inteligente se clasifican en tres grupos:

Aspiración: la capacidad de los individuos, equipos y organizaciones de mayor envergadura para orientarse hacia sus auténticos intereses y de cambiar porque lo desean, no solo porque lo necesitan. (Dominio personal y desarrollo de visión compartida).

Reflexión y conversación: capacidad para reflexionar sobre premisas profundas y pautas de conducta, tanto individual como colectivamente. (Modelos mentales y aprendizaje en equipo).

Conceptualización: capacidad de ver los sistemas y fuerzas que están en juego de elaborar maneras públicas y verificables de expresar estas opiniones.

Nueva conciencia y sensibilidad

Al desarrollarse nuestras aptitudes, el mundo que vemos sufre un cambio literal. Por ejemplo, a medida que nos perfeccionamos en el pensamiento sistémico, comenzamos a "ver" las estructuras que impulsan la conducta. En situaciones donde antes hubiéramos culpado a los demás, ahora sabemos por instinto que existen fuerzas que los han impulsado a actuar de esa manera. Además siendo conscientes de nuestros modelos mentales, somos más conscientes de los modos en que construimos nuestra visión del mundo.

En lugar de ver a un cliente como intratable, somos más propensos a escucharlo y reconocer de qué manera sus palabras activan nuestros modelos mentales.

Cuando un grupo comienza a avanzar en la práctica del diálogo, se escucha de una nueva manera, se escucha el todo, y no sólo se oye lo que dice su interlocutor. Surge una sutil conciencia del pensamiento colectivo que transforma hondamente nuestra experiencia acerca de las posibilidades de una conversación genuina.

Gradualmente, las nuevas percepciones se asimilan a cambios básicos en actitudes y creencias.

Schein distingue entre las creencias profundas de una organización o

sociedad y los valores que proclama. Por ejemplo, una persona que se cría en los EEUU es consciente de las creencias de su sociedad en los derechos y la dignidad innatos del individuo. Sin embargo, si un estadounidense vive un tiempo en una cultura asiática pronto repara en un conjunto diferente de creencias profundas acerca de la lealtad grupal. Puede descubrir que nuestra creencia en el individuo a menudo oculta el temor a perder la identidad en el grupo, un temor que no existe en la mayoría de las culturas asiáticas.

Las creencias profundas a menudo están en conflicto con los valores proclamados. La organización puede proclamar su deseo de “delegar el poder” en la gente, pero prevalece una actitud de control. Así aunque cambien los valores que se proclaman, la cultura de la organización tiende a permanecer igual

Las creencia profundas pueden cambiar cuando cambia la experiencia y entonces si se produce un cambio cultural. El portador de la cultura es la historia que nos contamos una y otra vez. A medida que vemos el mundo con nuevos ojos, comenzamos a contar una nueva historia.

El conjunto de creencias profundas (la historia) que se desarrolla con el correr del tiempo en una organización inteligente, es tan diferente de la perspectiva tradicional, jerárquica y autoritaria, que parece describir un mundo totalmente distinto.

Por ejemplo, en este mundo dejamos de creer que una persona debe tener el control para ser eficaz. Estamos dispuesto a revelar nuestra incertidumbre, nuestra ignorancia y nuestras limitaciones, sabiendo que son requisitos esenciales para aprender, pues liberan nuestra capacidad innata para la curiosidad, el asombro y la experimentación. Oportunamente desarrollamos una profunda confianza basada en una experiencia directa del poder de la gente que vive con integridad, apertura, compromiso e inteligencia colectiva, en contraste con culturas empresariales tradicionales basadas en la fragmentación, la componenda, el secreto y el miedo.

La arquitectura de las Organizaciones Inteligentes

Aunque las disciplinas son vitales, en sí mismas no constituyen una guía para emprender el viaje de construir una organización inteligente. El ciclo de aprendizaje profundo es difícil de iniciar. Las aptitudes que suponen nuevos

modos de pensar e interactuar necesitan años para madurar.

El trabajo para construir organizaciones inteligentes es obra del ciclo de aprendizaje profundo. Pero sucede dentro de un "marco" de ideas rectoras, innovaciones en infraestructura y en teoría, métodos y herramientas.

Ideas Rectoras:

Las ideas rectoras de las organizaciones inteligentes comienzan con la visión, los valores y el propósito; que se propone la organización, que desean crear sus integrantes. Toda organización se rige por ciertos principios explícitos, sean o no de su creación. No son necesariamente benignos. Tal vez la idea rectora más perniciosa que ha penetrado en la gestión empresarial occidental es que el propósito de la empresa consiste en aumentar al máximo el rendimiento de las inversiones de los accionistas. Si la gente cree esto, toda idea que se exprese quedará subordinada al lucro. Entonces las personas de estas organizaciones carecerán de compromiso, consideraran su tarea como prosaica y poco alentadora y no tendrán lealtad hacia la organización.

Ikujiro Nonada describe la perspectiva japonesa de que " una compañía no es una máquina sino un organismo viviente, y, a semejanza del individuo, puede tener un sentido colectivo de identidad y propósito. Se trata del equivalente empresarial del autoconocimiento, una comprensión compartida de los objetivos de la compañía, de su rumbo, de la clase de mundo donde desea vivir y ante todo, como se propone transformar ese mundo en realidad".

Muchos intentos de elaborar ideas rectoras en las organizaciones terminan en proclamas vacías. ¿Qué es lo que distingue las ideas rectoras valiosas? Ante todo, su profundidad filosófica.

La efervescencia que hoy vemos en el mundo del management continuará hasta que las organizaciones comiencen a abordar las necesidades superiores: autoestima y autorrealización.

El segundo rasgo distintivo de las ideas rectoras valiosas deriva del primero: "considerar que el proceso es continuo.

Las ideas rectoras no son estáticas. Su sentido y a veces su expresión, evolucionan a medida que la gente reflexiona y habla sobre ellas, y a medida que se aplican a las decisiones y la acción. Esta es la premisa fundamental de la disciplina de la

construcción de visiones compartidas, que viven en nuestros diálogos permanentes sobre lo que procuramos crear en conjunto.

Tres ideas fundamentales para la Organización inteligente

El Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT ofrece una perspectiva organizada en torno de tres ideas afines que constituyen el núcleo filosófico de la perspectiva sistémica.

- La Primacía del todo sugiere que las relaciones son literalmente más fundamentales que las cosas y que la totalidad es más importante que las partes. No es preciso crear interrelaciones, pue el mundo ya está interrelacionado.

En occidente tendemos a pensar lo contrario. Consideramos que las partes son primordiales y en cierto modo independiente de las totalidades a las que pertenecen. La definición de partes depende de la perspectiva y del propósito. Pensemos por ejemplo en un sistema mecánico sencillo como un avión. ¿Está constituido por fuselaje, alas, cola, cabina' ¿O por piezas de metal y piezas de plástico? ¿O por una mitad derecha o una mitad izquierda? Hay infinidad de maneras de clasificar el avión. Las categorías dependen de nuestro papel en cuantos diseñadores, proveedores de repuesto o pasajero. Pero lo que hace que un avión sea un avión no se encuentra en las partes. La identidad del avión existe en la función y el diseño de la totalidad.

En el ámbito de la gestión empresarial, muchas personas están condicionadas para ver nuestras "organizaciones" como cosas y como sistemas de interacción. Buscamos soluciones que "arreglan problemas" como si estos fueran externos y se pudieran corregir sin "arreglar" aquello que está en nuestro interior y condujo a la creación. En consecuencia, inevitablemente caemos en una espiral incesante de soluciones superficiales, aumentando las dificultades para el largo plazo, y en una creciente sensación de impotencia. La idea rectora de la primacía de la totalidad puede constituir el primer paso para ayudar a romper con este círculo vicioso.

- La índole comunitaria del yo nos exhorta a ver la red de interrelaciones que existe en nosotros. Cuando olvidamos la naturaleza comunitaria del yo, identificamos el yo con el ego. Luego asignamos un valor primordial al ego (parte) y vemos la comunidad (todo) como secundaria. Consideramos que la

comunidad es sólo una red de compromisos contractuales con intercambios simbólicos y económicos. Los encuentros con los demás se convierten en transacciones que pueden acrecentar o reducir las pertenencias que posee el ego.

La pérdida resultante es incalculable: aislamiento, soledad y pérdida de nuestro lugar. Perdemos un sentido del yo que otras culturas conocen muy bien, por ejemplo las culturas aborígenes.

Como idea rectora para las organizaciones inteligentes, la naturaleza comunitaria del yo induce cambios drásticos y benéficos en nuestros valores. Cuando no consideramos que los demás son objetos de uso, sino que los vemos como semejantes con quienes podemos aprender y cambiar, abrimos nuevas posibilidades para ser más plenamente nosotros mismos.

- El Poder generador del lenguaje ilumina la sutil interdependencia que opera cuando interactuamos con la "realidad" e implica un cambio radical en nuestro modo de ver algunos de estos cambios.

Los seres humanos ni siquiera pueden saber lo que es "realmente real", Participamos más profundamente de lo que creemos en la configuración del mundo que percibimos. Los filósofos han denominado "realismo ingenuo" a esa visión del mundo que sostiene posiciones rígidas como la primacía de las partes y el aislamiento del yo.

La alternativa ante el "realismo ingenuo" consiste en reconocer el papel generador de las tradiciones de observación y significado compartidas por una comunidad y que estas tradiciones son todo lo que tenemos. Cuando enfrentamos múltiples interpretaciones del "mundo real", la posibilidad que nos queda, en vez de empeñarnos en determinar qué es lo correcto, es admitir las interpretaciones múltiples y buscar las que son más útiles para un propósito particular, sabiendo que no existe una interpretación inequívocamente correcta. En vez de considerar que el lenguaje describe una realidad independiente, podemos reconocer la capacidad del lenguaje para renovar nuestra interpretación de la experiencia y así suscitar nuevas realidades.

Cuando olvidamos la capacidad generadora del lenguaje, confundimos el mapa con el territorio. Obtenemos certidumbre que nos quita la capacidad de

asombro, que sofoca nuestra aptitud para ver nuevas interpretaciones y nuevas posibilidades para la acción.

Cuando olvidamos la naturaleza contingente de nuestra comprensión, nos convertimos en nuestras creencias y opiniones. Por eso nos defendemos contra un ataque a nuestras creencias como si fuera un ataque contra nosotros mismos.

Teoría, Métodos y Herramientas

Hay muchas herramientas y métodos que son vitales para desarrollar organizaciones inteligentes. Todos ellos nos ayudan a desarrollar las aptitudes que caracterizan la organización inteligente: aspiración, reflexión y dialogo, conceptualización.

El énfasis entre teorías, métodos y herramientas se encuentra en el corazón de cualquier esfera de la actividad humana con construya conocimiento.

Como "TEORIA" aludimos a un conjunto fundamental de proposiciones acerca del funcionamiento del mundo, el cual se ha sometido a repetidas verificaciones y se ha ganado cierta confianza.

Deriva de la raíz griega theo- ros, que significa espectador. Los seres humanos inventamos teorías por las mismas razones por las cuales hemos inventado el teatro: para escenificar en un espacio público ideas que nos ayuden a comprender mejor el mundo.

Las nuevas teorías penetran en el mundo de los asuntos prácticos cuando se traducen en métodos y herramientas.

Entendemos por "Método", a un conjunto de procedimientos y técnicas sistemáticas para abordar asuntos o problemas determinados.

"Herramienta", alude a un objeto, generalmente de hierro que se utiliza para realizar trabajos manuales, Aquí aludimos, por extensión, a todo "utensilio" mental que nos permita realizar una tarea.

Asimismo, mediante el desarrollo de herramientas y métodos prácticos, las teorías se someten a verificaciones prácticas, lo cual permite a la vez el afinamiento de las teorías. Este ciclo continuo- creación de teorías, desarrollo y aplicación de métodos y herramientas prácticas basadas en las teorías, obtención de nuevas

perspectivas que mejoran las teorías- es el motor que impulsa el crecimiento en ciencia y tecnología.

Sin teoría podemos obtener herramientas que funcionen en una situación pero no sabemos por qué. No podemos conocer las limitaciones de esa herramienta, que incluso puede ser contraproducente si se usa mal. A lo sumo podrán ser útiles, pero no serán transformadoras. La mayoría de las herramientas que se introducen para resolver problemas de gestión por innovadoras que sean, se basan en modos de pensar convencionales, sin teoría que las respalde. Albert Einstein decía que nuestros problemas actuales no se pueden resolver en el nivel de pensamiento en que fueron creados.

Innovaciones en infraestructura

La infraestructura es el medio por el cual una organización obtiene recursos disponibles para respaldar a la gente en su trabajo. Los constructores de organizaciones inteligentes deben elaborar y mejorar mecanismos infraestructurales para que la gente disponga de los recursos que necesita: tiempo, respaldo gerencial, dinero, información, contacto con los colegas y demás.

Las innovaciones infraestructurales que respaldarán el surgimiento de organizaciones inteligentes abarcan una amplia gama de cambios de "arquitectura social", entre ellos nuevas estructuras empresariales (tales como los grupos de autogestión), nuevos diseños de los procesos laborales, nuevos sistemas de remuneración, redes de información y mucho más.

Cuando Saturn de General Motors desarrollo su planta de manufacturación de Springhill, una de las innovaciones más importantes fue un "laboratorio de aprendizaje" contiguo a la línea de manufacturación. Este era un remedo de una cadena de montaje donde los ingenieros y los integrantes del equipo de trabajo podían probar juntos nuevos procesos, con cámaras de video, de modo que la gente pudiera estudiar su propia relación con la cadena.

En AT&T, el presidente Bob Allen ha creado foros en distintos niveles de la organización para alentar la reflexión y el dialogo sobre temas que conciernen a la salud y la vitalidad de la empresa. Incluye un foro de estrategia que reúne a

los 150 gerentes generales de todo el mundo varias veces por año para examinar asuntos de importancia.

Las renovaciones en infraestructura tienen el objetivo de permitir el desarrollo de aptitudes tales como el pensamiento sistémico y la indagación conjunta dentro del contexto laboral.

Integridad de la arquitectura

Los dirigentes que se proponen desarrollar organizaciones inteligentes deben concentrarse en los tres elementos de diseño arquitectónico. Si no están los tres el triángulo se derrumba.

Sin ideas rectoras, no hay pasión, rumbo ni propósito general. La gente se pregunta para que se hacen ciertas cosas y a que viene el cambio en infraestructura.

Sin teoría, métodos y herramientas, la gente no puede desarrollar las nuevas aptitudes que se requieren para el aprendizaje profundo.

Sin innovaciones en infraestructura, las ideas inspiradoras y las herramientas eficientes carecen de credibilidad porque la gente no tiene oportunidad ni recursos para seguir su visión ni para aplicar las herramienta.

En el caso de la gestión de calidad, hay tres conjuntos de ideas rectoras que son cruciales:

1- La constancia de propósito; para la empresa como totalidad. 2- La comprensión de la naturaleza de la variación

3- Ideas rectoras que conciernen a la motivación humana. Todos los seres humanos nacen con la motivación intrínseca de aprender, de enorgulecerse de su trabajo, de experimentar y mejorar (Deming)

Cuando están presentes los tres conjuntos de ideas rectoras, las innovaciones en infraestructura resultan mucho más fáciles y duraderas, Se eliminan supervisores e inspectores de calidad y estos cambios se mantienen.



Muchos métodos y herramientas de las organizaciones inteligentes son inviables si no hay cambios en las ideas rectoras tradicionales. A su vez, las nuevas ideas rectoras resultarán inviables sin la búsqueda tenaz de métodos y herramientas adecuadas.

Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias "organizaciones de control" será el dominio de ciertas disciplinas básicas.

Disciplinas de la organización inteligente.

Los ingenieros dicen que se ha "inventado" una idea nueva cuando se demuestra que funciona en el laboratorio. La idea se transforma en "innovación" sólo cuando se puede reproducir sin contratiempos, en gran escala y a costes prácticos. Si la idea tiene suficiente importancia, como en el caso del teléfono, el ordenador digital o el avión comercial, se denomina "innovación básica" y crea una industria nueva o transforma la industria existente. Según estos términos, las organizaciones inteligentes ya se han inventado pero aún no se han innovado.

En ingeniería, cuando una idea pasa de la invención a la innovación, confluyen diversas tecnologías de componentes, nacidas de desarrollos aislados en diversas áreas de investigación, y que configuran un conjunto de tecnologías

que son fundamentales para el mutuo éxito. Mientras no se forme este conjunto, la idea, aunque posible en el laboratorio no alcanza su potencial en la práctica.

En la actualidad, cinco nuevas "tecnologías de componentes" convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.

Pensamiento sistémico

Los negocios y las empresas humanas son sistemas. Están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema y nos preguntamos porque nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimiento y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos.

1- Dominio Personal

Alude a un nivel muy especial de habilidad. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan y lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante.

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Las raíces de esta disciplina se nutren de tradiciones espirituales de Oriente y Occidente.

Pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Esto genera un gran derroche de recursos. Las personas ingresan en los negocios como individuos brillantes, cultos y entusiasta. Cuando llegan a los 30 años, algunos se

concentran solo en su propia promoción y los demás reservan su tiempo para hacer lo que les interesa en el fin de semana. Pierden el compromiso, el sentido de misión y el estímulo con que iniciaron su carrera.

2- Modelos Mentales

Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta.

Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales.

Arie de Geus, ex coordinador de Planificación de Grupo de Shell, declara que la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores. Por esta razón, pensamos que la planificación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje institucional.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

3- Construcción de una visión compartida

Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones, es la capacidad para compartir una imagen de futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones, que sean profundamente compartidos dentro de la organización. IBM tenía "servicio", Polaroid tenía fotografía instantánea; Ford tenía transporte público para las masas, Apple tenía informática para las masas. Aunque muy diferentes

en especie y contenido, estas organizaciones lograron unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común.

Cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar formulación de vision), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporariamente. La mayoría de las personas prefieren perseguir una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que faltaba era una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un recetario, sino un conjunto de principios y prácticas rectoras.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento.

4- Aprendizaje en Equipo

Sabemos que los equipos pueden aprender. Tanto en el deporte como en las artes o en los negocios, hay ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes y donde se desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos aprenden de veras, no solo 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, dia-logos, significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer 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.

Para una innovación en conducta humana, es preciso ver los componentes como disciplinas. Por disciplina entendemos un cuerpo teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. 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 en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente. Siempre se está practicando las disciplinas del aprendizaje.

5- La quinta disciplina- Pensamiento sistémico.

El pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Por ejemplo, la visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá, no se satisface la primera condición para el cultivo de una visión: la creencia genuina de que en el futuro podremos concretar nuestra visión.

El pensamiento sistémico requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial.

La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. El dominio personal alienta

la motivación personal para aprender continuamente como nuestros actos afectan el mundo.

El pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos.

Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente como crea su realidad y como puede modificarla.

METANOIA- UN CAMBIO DE ENFOQUE

La palabra "Metanoia" se puede traducir como desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra.

Para los griegos significaba un desplazamiento o cambio fundamental; más literalmente, trascendencia (meta, por encima o más allá, como en metafísica) de la mente (noia, de la raíz nous, " de la mente").

Captar el significado de "metanoia", es captar el significado más profundo de aprendizaje, pues el aprendizaje también supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental. El problema de hablar de organizaciones que aprenden es que "aprendizaje", ha perdido su significado central en el uso contemporáneo, ha pasado a significar absorción de información.

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos, nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.

Este es el significado básico de "organización inteligente". Una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo.

La mayoría de los problemas que enfrenta la humanidad se relacionan con nuestra ineptitud para comprender y manejar los sistemas cada vez más complejos de nuestro mundo.

Jay Forrester sostenía que las causas de muchos urgentes problemas públicos, desde la decadencia urbana hasta la amenaza ecológica global, residen en las mismas políticas bien intencionadas que procuran resolverlos. Estos problemas eran en realidad "sistemas" que tentaban a los funcionarios a actuar sobre los síntomas, no sobre las causas subyacentes, lo cual producía beneficios a corto plazo y perjuicios a largo plazo.

Organizaciones con problemas de Aprendizaje

En la mayoría de las compañías que fracasan, las pruebas de que la compañía está en un atolladero abundan de antemano. Sin embargo, nadie presta atención a estas señales. La organización como totalidad no puede reconocer amenazas inminentes. Veamos algunos problemas que se presentan.

"Yo soy mi puesto"

Nos enseñan a ser leales a nuestra tarea, al extremo de que la confundimos con nuestra identidad. La mayoría de las personas se ven dentro de un "sistema" sobre el cual no ejercen ninguna influencia. Hacen su trabajo, cumplen con su horario, ven sus responsabilidades como limitadas por el puesto que ocupan. Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes. Más aún, cuando los resultados son decepcionantes, resulta difícil saber porque. Solo se supone que alguien cometió una falla.

En Detroit desmantelaron un coche japonés para comprender porque los japoneses podían alcanzar extraordinaria precisión y confiabilidad a un coste más bajo en cierto proceso de ensamblaje. Hallaron el mismo tipo estándar de perno usado tres veces en el bloque de cilindros. En cada ocasión unía un tipo distinto de componentes. En el coche americano, el mismo ensamblaje requería tres pernos diferentes, que requerían tres llaves diferentes y tres inventarios de pernos, con lo cual el ensamblaje resultaba más lento y más costoso. Surge la pregunta ¿porque los americanos usaban tres pernos? La realidad es que los

japoneses tenían a cargo un solo ingeniero diseñador responsable del montaje de todo el motor, en cambio los americanos tenían tres ingenieros, cada cual responsables de su propio componente., por lo que cada uno consideraba bueno su trabajo porque su perno era bueno.

El enemigo externo:

Todos tenemos la propensión a culpar a un factor o persona externa cuando las cosas salen mal. Algunas organizaciones sostienen el mandamiento "siempre hallaras un agente externo a quien culpar. El departamento de marketing culpa a manufacturación, manufacturación culpa a ingeniería, ingeniería culpa a marketing, etc. El síndrome del "enemigo externo" es un subproducto de "yo soy mi puesto" y de los modos asistémicos de encarar el mundo que ello alienta.

Cuando no se culpa a otro departamento dentro de la organización, se buscan enemigos afuera, como por ejemplo los sindicatos, el gobierno, los clientes, la competencia, etc.

La ilusión de hacerse cargo

Está de moda ser "proactivo". Los managers a menudo proclaman la necesidad de hacerse cargo para afrontar problemas dificultosos. La actitud proactiva se ve a menudo como un antídoto contra la actitud "reactiva" de esperar a que una situación se salga de límites. ¿Pero emprender una acción agresiva contra el enemigo externo es de veras un sinónimo de ser proactivo? A menudo, la pro actividad es reactividad disfrazada. Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el enemigo externo, estamos reaccionando. La verdadera pro actividad surge de ver como intensificamos nuestros propios problemas. Es un producto de nuestro modo de pensar, no de nuestro estado emocional.

La fijación en los hechos

La preocupación por los hechos domina las deliberaciones empresariales: las ventas del mes pasado, los nuevos recortes de presupuesto, las ganancias del trimestre anterior, quien fue ascendido o despedido, etc.

El énfasis en los hechos desemboca en explicaciones "fácticas", esas explicaciones pueden ser ciertas en alguna manera, pero nos impiden ver los

patrones más amplios que subyacen a los hechos y comprender las causas de esos patrones.

Nuestra seguridad y la de nuestras organizaciones no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales. El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos. Si nos concentramos en los hechos a lo sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra para tener una reacción óptima. Pero no podemos aprender a crear.

La parábola de la rana hervida

La mala adaptación a amenazas crecientes para la supervivencia aparece con tanta frecuencia en los estudios sistémicos de los fracasos empresariales que ha dado nacimiento a la parábola de la rana hervida. Si ponemos una rana en una olla hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados, la rana no hace nada, e incluso parece pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta, la rana cada vez más aturdida finalmente no está en condiciones de salir de la olla y se queda y hierve. Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios imprevistos y repentinos y no para cambios lentos y graduales.

Lo mismo sucede con las industrias y organizaciones. Para aprender a ver procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención, no solo a lo evidente sino a lo sutil.

La ilusión de que se aprende con la experiencia

La experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje. Realizamos un acto y vemos las consecuencias de ese acto. ¿Pero qué ocurre cuando ya no vemos las consecuencias de nuestros actos? ¿Qué sucede si las consecuencias primarias de nuestros actos están en el futuro distante o en una parte distante del sistema más amplio dentro del cual operamos cada uno de nosotros posee un "horizonte de aprendizaje" que es una anchura de visión en el tiempo y el espacio, dentro del cual evaluamos nuestra eficacia. Cuando

nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa.

He aquí un fundamental dilema de aprendizaje que afrontan las organizaciones, se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes. Las decisiones más críticas de las organizaciones tienen consecuencias en todo el sistema, y se extienden durante años o décadas. La inversión en nuevas instalaciones o la promoción de las personas atinadas tienen influencia en el clima organizacional durante años. Se trata de decisiones donde hay escaso margen para el aprendizaje por ensayo y error.

Los ciclos son muy difíciles de ver.

Tradicionalmente, las organizaciones intentan superar las dificultades de afrontar el enorme impacto de ciertas decisiones dividiéndose en componentes. Instituyen jerarquías funcionales que permiten intervenir con mayor facilidad. Pero las divisiones funcionales se transforman en feudos que impiden el contacto con los problemas complejos.

El mito del equipo administrativo

Para batallar contra los dilemas y problemas se yergue el "equipo administrativo", un equipo escogido de managers enérgicos y experimentados que representan las diversas funciones y pericias de la organización. Con frecuencia, los equipos empresariales suelen pasar el tiempo luchando en defensa de su territorio, evitando todo aquello que pueda dejarlos mal parados y fingiendo que todos respaldan la estrategia colectiva del equipo. Para preservar esta imagen procuran callar sus desacuerdos. El equipo puede funcionar muy bien con problemas rutinarios. Pero cuando enfrentan problemas complejos que pueden ser embarazosos o amenazadores, el espíritu de equipo desaparece.

La mayoría de los managers consideran la indagación colectiva como una amenaza inherente. Ante la incertidumbre o la ignorancia, aprendemos a protegernos del dolor de manifestarlas. Ese proceso bloquea nuestra comprensión de aquello que nos amenaza. Argyris denomina a esto "incompetencia calificada", equipos llenos de gente increíblemente apta para errarse al aprendizaje.

Problemas y Disciplinas

Estos problemas de aprendizaje no son nuevos. Bárbara Tuchman estudia la historia de devastadoras políticas de gran escala emprendidas en última instancia, contra nuestros propios intereses, desde la caída de Troya hasta la participación norteamericana en Vietnam. En ninguno de esos casos los líderes pudieron ver las consecuencias de su propia política, aunque se le advirtió de antemano que su propia supervivencia estaba en juego.

Las cinco disciplinas del aprendizaje pueden actuar como antídotos para esos problemas.

Cuando pertenecen al mismo sistema, las personas, a pesar de sus diferencias, suelen producir resultados similares.

La perspectiva sistémica nos advierte sobre buscar más allá de los errores individuales o la mala suerte para comprender los problemas importantes. Debemos examinar las estructuras que modelan los actos individuales y crean las condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos. El sistema causa su propia conducta.

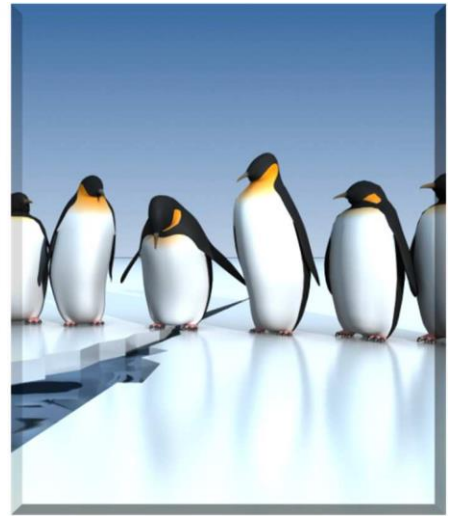
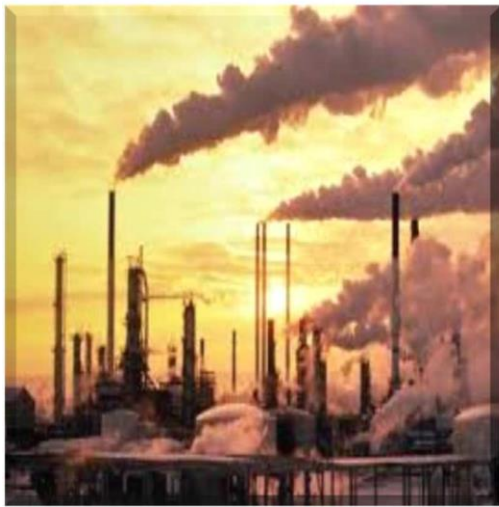
La estructura sistémica alude a las interrelaciones clave que influyen sobre la conducta a lo largo del tiempo. No se trata de interrelaciones entre la gente, sino entre variables clave, tales como la población, los recursos naturales y la producción alimentaria en un país en desarrollo; o las ideas de productos de los ingenios y el know-how técnico y administrativo en una compañía de alta tecnología.

Cuando hablamos de estructura sistémica no aludimos a una estructura exterior al individuo, es una estructura sutil porque formamos parte de ella. Ello significa que a menudo tenemos el poder para alterar estructuras dentro de las cuales operamos. Sin embargo, a menudo no percibimos ese poder. Habitualmente no vemos las estructuras en juego. En cambio, nos sentimos obligados a actuar de determinadas maneras.

Leyes del pensamiento sistémico

1- Los problemas de hoy derivan de las "soluciones" de ayer.

A menudo nos desconcierta la causa de nuestros problemas, cuando solo necesitamos examinar nuestras propias soluciones a otros problemas en el pasado. Las soluciones que simplemente desplazan los problemas a otra parte de un sistema a menudo pasan inadvertidas porque, los que resolvieron el primer problema no son los mismos que aquellos que lo heredan.



2- Cuanto más se presiona, más presiona el sistema

El pensamiento sistémico llama a este fenómeno "realimentación compensadora". Cuando las intervenciones provocan respuestas del sistema que compensan los frutos de la intervención. Muchas de las mejor intencionadas intervenciones del gobierno son presa de la realimentación compensadora

En los años 60 hubo programas masivos para construir viviendas baratas y mejorar las aptitudes laborales en decrepitas zonas urbanas de los Estados Unidos. Muchas de estas ciudades estaban en peores condiciones en los años 70, a pesar de la generosa asistencia gubernamental, simplemente porque la gente de escasos recursos emigro desde otras ciudades y desde zonas rurales a las ciudades con los mejores programas de asistencia. Eventualmente las nuevas unidades de vivienda se atestaron y los programas de aptitud laboral

se atiborraron de solicitantes. Entretanto, la base impositiva de la ciudad continuaba erosionándose dejando a más personas atrapadas en zonas económicamente deprimidas.

La realimentación compensadora no se limita a los sistemas grandes. Hay muchos ejemplos personales, como la persona que deja de fumar, engorda, sufre una pérdida de autoestima y comienza a fumar de nuevo para aliviar el estrés.



3- 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. La realimentación compensadora habitualmente implica una demora, un paréntesis entre el beneficio de corto plazo y el perjuicio de largo plazo. Una solución típica luce maravillosa cuando cura los síntomas. Ahora hay una mejora, o incluso el problema quizás haya desaparecido. Pueden pasar dos, tres o cuatro años hasta que regrese el problema o surja un problema nuevo y peor.



Tímido

+



Alcohol

=



Divertido



Alcohólico
 avergonzado

4- El camino fácil lleva al mismo lugar

Todos nos sentimos cómodos aplicando soluciones típicas a los problemas ateniéndonos a lo conocido. La insistencia en soluciones conocidas mientras los problemas fundamentales persisten o se empeoran es un buen indicador del pensamiento sistémico.



Deudas



Pide préstamos



Se endeuda más



Aumenta el estrés

5- La Cura puede ser peor que la enfermedad

A veces la solución fácil o familiar no solo es ineficaz, sino adictiva y peligrosa. La consecuencia más insidiosa de la aplicación de soluciones asistémicas es que se necesitan cada vez más.

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 estructuras donde se desplaza la carga muestran que toda solución de largo plazo debe "fortalecer la aptitud del sistema para sobrellevar sus propias cargas".



6- Lo más rápido es lo más lento

Casi todos los sistemas naturales tienen tasas de crecimiento intrínsecamente óptimas. Cuando el crecimiento se vuelve excesivo (como el cáncer) el sistema procura compensarlo aminorando la marcha. En las organizaciones se desea un crecimiento rápido que lleva indefectiblemente a la inacción.



7- La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio.

Es una característica fundamental de los sistemas humanos complejos: la "causa" y el "efecto" no están próximo en el tiempo y el espacio. Por "efectos" me refiero a los síntomas obvios que indican la existencia de problemas. Por "causa" me refiero a la interacción del sistema subyacente que es la más responsable por la generación de los síntomas, y la cual, a una vez identificada, podría conducir a modificaciones que producirían mejoras duraderas. La mayoría de las personas pensamos que causa y efecto están próximos en el tiempo y el espacio si hay problemas en la línea de producción, buscamos la causa en producción. Si los vendedores no logran sus objetivos, creemos necesitar nuevos incentivos de venta o promociones.

Finalmente se descubre que hay una disparidad fundamental entre la naturaleza de la realidad de los síntomas complejos y nuestros modos predominantes de pensar sobre esa realidad.



- 8- Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias.

Las soluciones más obvias no funcionan. En el mejor de los casos, introducen mejoras de corto plazo que luego empeoran la situación. Los actos pequeños y bien focalizados a veces producen mejoras significativas y duraderas. Esto es lo que se denomina "Principio de la palanca".

Afrontar un problema dificultoso a menudo requiere ver donde se encuentra el punto de apalancamiento, un cambio que con mínimo esfuerzo llevaría a una mejora significativa y duradera. El problema es que las zonas de alto apalancamiento no son evidentes para la mayoría de los integrantes del sistema. No están próximas en el tiempo y el espacio respecto de los síntomas.

No hay reglas sencillas para efectuar cambios de alto apalancamiento, pero hay modos de pensar que los facilitan. Un punto de partida consiste en aprender a ver "estructuras" subyacentes en vez de "hechos", cada uno de los "arquetipos sistémicos" sugiere zonas de alto y bajo apalancamiento. Otro punto de partida consiste en pensar en procesos de cambio y no en instantáneas.



- 9- Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias

A veces los dilemas más enredados dejan de ser dilemas cuando se ven desde la perspectiva sistémica. Son producto de un pensamiento por instantáneas y no por proceso, y aparecen bajo una nueva luz cuando se piensa conscientemente en el cambio a través del tiempo.



Negociación entre competidores Fusión de empresas

10- Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños. Los sistemas vivos poseen integridad. Su carácter depende de la totalidad. Lo mismo vale para las organizaciones: la comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas.

Una historia sufí cuenta que tres ciegos encontraron un elefante: "es una cosa grande y áspera, ancha y extensa como una alfombra" dijo el primero cogiendo una oreja. El segundo cogiendo la trompa exclamó: "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". ¿Los tres ciegos son muy diferentes de los jefes de manufacturación, marketing e investigación de muchas compañías? Cada cual ve con claridad los problemas de la empresa, pero ninguno entiende la interacción de las políticas de su departamento con las de otros.

Ver elefantes enteros no significa que cada problema organizacional solo se pueda comprender observando toda la organización. Algunos problemas se entienden solo observando cómo interactúan funciones tales como manufacturación, marketing e investigación, Pero hay problemas donde las fuerzas sistémicas críticas surgen dentro de una zona funcional dada; y otros donde es preciso examinar la dinámica de industria entera. El principio clave del límite del sistema es que las interacciones a examinar son las más relevantes para el problema en cuestión, al margen de los límites organizacionales locales.

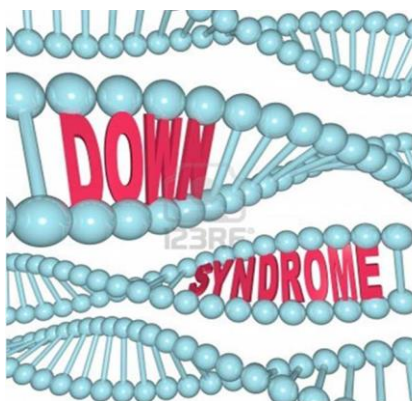
Este principio resulta difícil de practicar porque las organizaciones están

diseñadas para impedir que la gente vea las interacciones importantes. Un modo obvio consiste en imponer rígidas divisiones internas que inhiban las preguntas a través de los límites.



11-No hay culpa

Solemos culpar a las circunstancias externas por nuestros problemas. Alguien, los competidores, la prensa, el ánimo inconstante del mercado, el gobierno, nos perjudica. El pensamiento sistémico demuestra que no existe nada externo; nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un solo sistema. La cura radica en la relación con nuestro enemigo.



=



Un cambio de Enfoque

Ver el mundo de nuevo

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas. Es un conjunto de principios generales y abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas. También es un conjunto de herramientas y técnicas específicas que se origina en dos ramificaciones: el concepto de "realimentación" de la cibernética y la teoría del "servomecanismo", procedente de la ingeniería que se remonta al siglo diecinueve.

El pensamiento sistémico es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular.

Hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma. La humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Nos rodean ejemplos de fallos sistémicos, problemas como el calentamiento del globo, el agotamiento del ozono, el narcotráfico internacional, etc. Son problemas que no tienen una causa simple y local. Análogamente las organizaciones se desquician porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva.

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver las estructuras que subyacen a las situaciones complejas y para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento.

Como quinta disciplina el pensamiento sistémico constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo.

La perspectiva sistémica de la carrera armamentista muestra un ciclo perpetuo de agresión. Estados Unidos responde a una presente amenaza para los norteamericanos construyendo más armas, lo cual aumenta la amenaza para los soviéticos, lo cual produce más armas soviéticas, lo cual aumenta la amenaza para los Estados Unidos, lo cual conduce a más armas norteamericanas, etc. Etc.

El ciclo es interminable. Desde sus perspectivas individuales, ambos bandos alcanzan su meta de corto plazo. Ambos bandos responden a una

presunta

amenaza. Pero sus actos terminan por crear el resultado contrario en el largo plazo: el aumento de la amenaza. Durante años, ninguno de ambos bandos dio con una perspectiva sistémica.

De igual forma sucede en las empresas donde las herramientas de pronóstico y análisis, y los elegantes planes estratégicos, a menudo fracasan en el intento de generar mejoras rápidas. Porque están diseñadas para manipular la complejidad donde hay muchas variables: "complejidad de detalles". Pero hay dos tipos de complejidad. El segundo tipo es la complejidad dinámica, situaciones donde la causa y el efecto son sutiles, y donde los efectos de la intervención a través del tiempo no son obvios. El pronóstico, la planificación y los métodos analíticos convencionales no están equipados para afrontar la complejidad dinámica.

Cuando la misma acción tiene efectos drásticamente distintos a corto y a largo plazo, hay complejidad dinámica. Cuando una acción tiene un conjunto de consecuencias locales y otro conjunto de consecuencias distintas en otra parte, o cuando las intervenciones obvias producen consecuencias no obvias, hay complejidad dinámica.

En una empresa donde se tarda días en producir algo, semanas en desarrollar una nueva promoción de marketing, meses en contratar y adiestrar nuevo personal, y años en desarrollar nuevos productos, cultivar talento administrativo y alcanzar una calidad prestigiosa, y donde los procesos interactúan continuamente, hay una gran complejidad dinámica.

Para hallar un punto de apalancamiento en la mayoría de las situaciones empresariales hay que comprender la complejidad dinámica, no la complejidad de los detalles. El equilibrio entre el crecimiento en el mercado y la expansión de la capacidad es un problema dinámico. El desarrollo de una mezcla beneficiosa de precio, producto (o servicio), calidad, diseño y disponibilidad para obtener una posición fuerte en el mercado es un problema dinámico. El mejoramiento de la calidad, la reducción de los costes totales y la satisfacción sostenida de los clientes es un problema dinámico.

La esencia de la disciplina de pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque:

- Ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa-efecto.
- Ver procesos de cambio en vez de instantáneas.

La práctica del pensamiento sistémico comienza con la comprensión de un concepto simple llamado feedback o realimentación, que muestra como los actos pueden reforzarse o contrarrestarse (equilibrarse) entre sí.

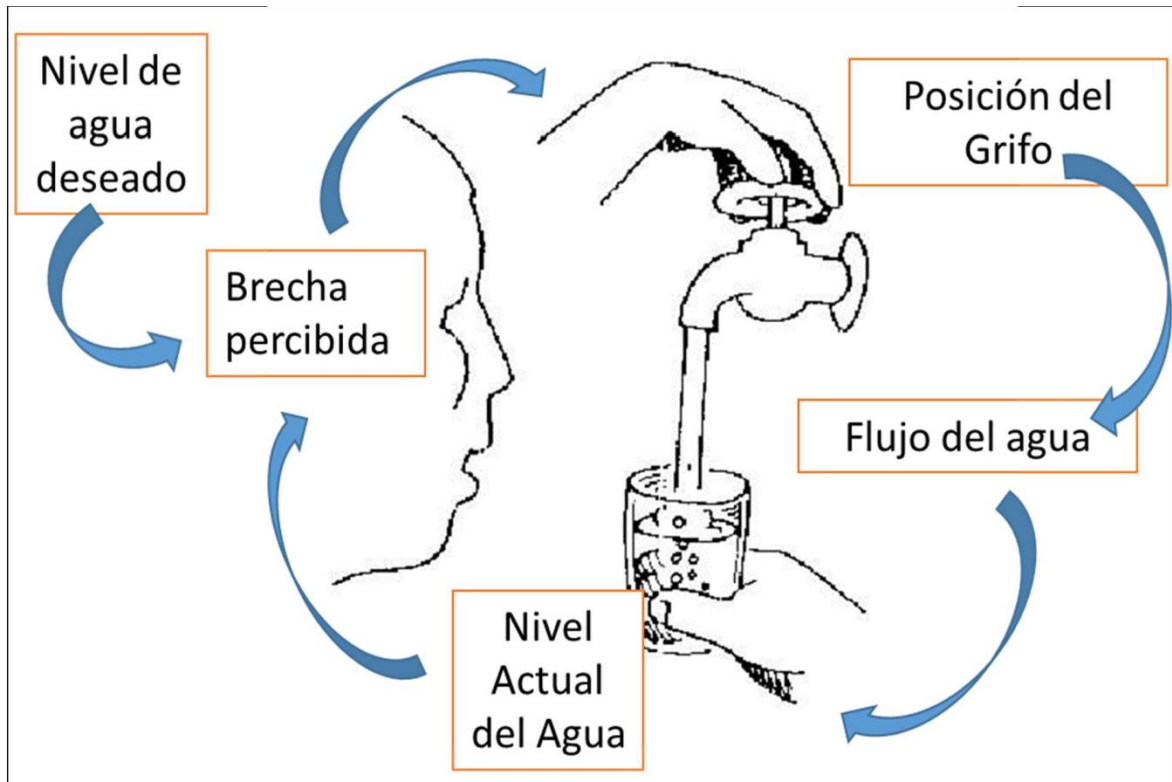
Se trata de aprender a reconocer tipos de "estructuras" recurrentes: la carrera armamentista es un patrón genérico o arquetipo de escalada.

Círculos de causalidad

La realidad está constituida por círculos pero vemos líneas rectas. Aquí radica el comienzo de nuestra limitación como pensadores sistémicos. Una de las razones de esta fragmentación de nuestro pensamiento surge del lenguaje, ya que el modela la percepción. Los idiomas occidentales, con su estructura sujeto- verbo-objeto, favorecen una perspectiva lineal. Si queremos ver interrelaciones sistémicas, necesitamos un lenguaje constituido por círculos.

Para ilustrar los rudimentos de este nuevo lenguaje pensemos en un sistema muy simple: llenar un vaso de agua. Desde el punto de vista lineal decimos: "estoy llenando un vaso de agua".

En realidad, al llenar el vaso, estamos observando la elevación del nivel de agua. Monitoreamos la "brecha" entre el nivel y nuestro objetivo, el "nivel de agua deseado". Cuando el agua se aproxima al nivel deseado ajustamos la posición del grifo para reducir el flujo de agua, cerrándolo cuando el vaso está lleno. Cuando llenamos un vaso de agua, operamos en un sistema de "regulación de agua", que involucra 5 variables: el nivel de agua deseado, el nivel actual de agua del vaso, la brecha entre ambos, la posición del grifo y el fluye de agua. Estas variables están organizadas en un círculo o rizo de relaciones causa-efecto que se denomina "proceso de realimentación". Que significa "flujo recíproco de influencia". En pensamiento sistémico es un axioma que toda influencia es causa y efecto. Nunca hay influencias en una sola dirección.



Para leer un Diagrama sistémico:

La clave para ver la realidad sistémicamente consiste en ver círculos de influencia en vez de líneas rectas. Al seguir los flujos de influencia, vemos patrones que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones.

De cualquier elemento de una situación, podemos trazar flechas que representen la influencia sobre otro elemento.

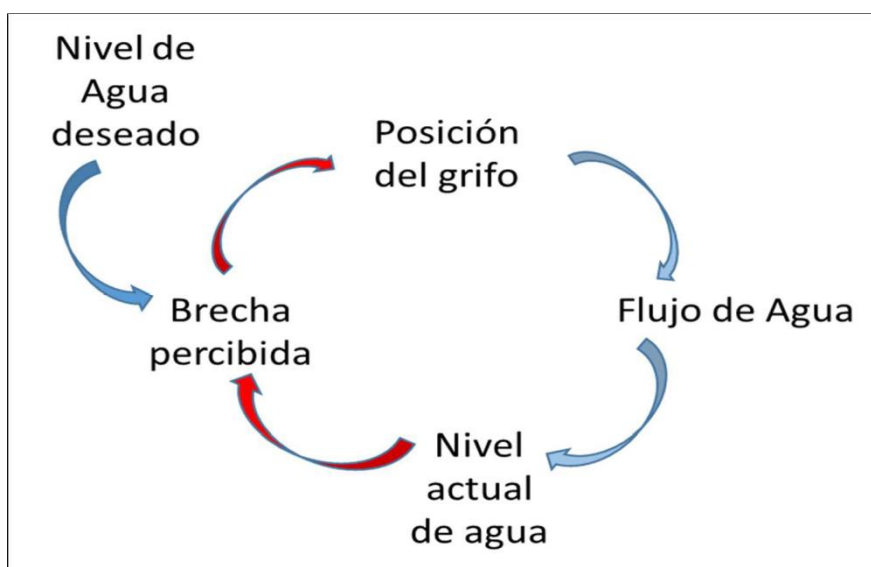
Al leer un diagrama de círculo de realimentación, la habilidad principal consiste en ver la "historia" que cuenta el diagrama: como la estructura crea un patrón de conducta determinado (o, en una estructura compleja, varios patrones de conducta) y como se puede influir sobre ese patrón. Aquí la historia consiste en llenar el vaso de agua y cerrar gradualmente el grifo a medida que se llena el vaso.

Aunque el concepto es simple, el rizo de realimentación trastoca

profundamente nuestras ideas más arraigadas, tales como la causalidad. En nuestra lengua cotidiana decimos "estoy llenando el vaso de agua", lo que plantea una causalidad unidireccional: "yo causo que el nivel de agua se eleve". Con mayor precisión "Al poner la mano en el grifo controlo la razón de flujo del agua hacia el vaso". Esta afirmación sólo describe la mitad del proceso de realimentación: los eslabones que enlazan "posición del grifo con "flujo del agua" y "nivel del agua".



Pero una descripción que abarcara la otra "mitad" del proceso sería igualmente válida: "el nivel de agua del vaso me controla la mano".



Ambos enunciados son incompletos. El enunciado más completo de causalidad es que mi propósito de llenar un vaso de agua crea un sistema que causa que el agua fluya cuando el nivel está bajo, luego cierra el flujo cuando el vaso está lleno. En otras palabras, la estructura causa la conducta. Esta distinción es importante porque ver sólo actos individuales y pasar por alto la estructura que subyace a los actos, es la fuente de nuestra impotencia ante las situaciones complejas. Se basa en una perspectiva antropocéntrica.

Desde la posición sistémica, el actor humano forma parte del proceso de realimentación, no está separado de él.

El concepto de realimentación complica el problema ético de la responsabilidad. Desde la mirada lineal la responsabilidad sugiere un solo lugar y crea acusaciones. Desde la perspectiva sistémica se abandona este supuesto de un agente individual responsable. La perspectiva de la realimentación sugiere que *todos comparten la responsabilidad por los problemas generados por un sistema*. Ello no implica necesariamente que todos los involucrados puedan ejercer igual apalancamiento para modificar el sistema

Refuerzo y equilibrio de la realimentación y las demoras: los ladrillos del pensamiento sistémico.

Hay dos tipos de procesos de realimentación; de refuerzo y de equilibrio. Los procesos de realimentación reforzadora (o amplificadora) son los motores del crecimiento. Cuando estamos en una situación donde las cosas crecen, está operando la realimentación reforzadora. Esta también puede generar la aceleración de la decadencia: un patrón de deterioro donde pequeñas pérdidas se amplifican formando otras mayores.

La realimentación compensadora (o estabilizadora) opera cuando hay una conducta orientada hacia las metas. Si la meta consiste en no moverse, esta realimentación actúa como los frenos de un coche. Si la meta es moverse a 90 km por hora, la realimentación compensadora nos llevará solo hasta ese punto y nada más.

En una empresa, la "meta" puede ser un objetivo explícito, como cuando una firma procura determinada participación en el mercado, o implícito. Además muchos procesos de realimentación pueden contener *demoras, interrupciones*

en el flujo de influencia que hacen que las consecuencias de los actos emerjan gradualmente.

Los actos pequeños crecen en la realimentación reforzadora. Pueden redundar en consecuencias grandes, para mejor o para peor. Muchos gerentes cuando ven un individuo de mucho potencial le dedican atención especial para desarrollar dicho potencial. Cuando evoluciona, dicen "entiendo que mi evaluación original era correcta" y lo ayudan aún más. Inversamente, los individuos a quienes considera de menor potencial, al no ser tenidos en cuenta, se desempeñan con menor interés.

Es lo que se llama el efecto Pigmalión. En estos procesos reforzadores, un cambio pequeño se alimenta de sí mismo y crece como una bola de nieve. El ejemplo típico es una corrida bancaria. Así pueden ser "círculos viciosos" o "círculos virtuosos" depende de la dirección que tome. Por el ejemplo el boca en boca es un tipo de proceso de realimentación reforzada.



Si el producto es bueno, más ventas significan más clientes satisfechos, lo cual significa más comentarios positivos. Esto provoca aún más ventas y así sucesivamente. Por otra parte, si el producto es defectuoso, el círculo virtuoso se transforma en círculo vicioso: las ventas redundan en menos clientes satisfechos, menos comentarios positivos y menos ventas, lo cual conduce a aun menos comentarios positivos y aún menos ventas.

Procesos compensadores: estabilidad y resistencia

Un sistema compensador es un sistema que busca la estabilidad. A la naturaleza le agrada el equilibrio, pero muchas veces los humanos actúan

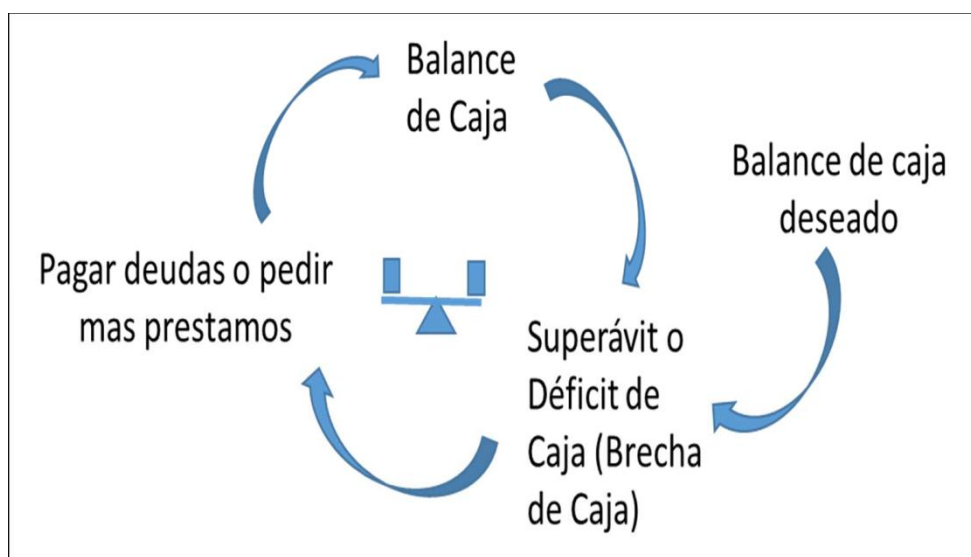
contra el equilibrio y pagan el precio. Por ejemplo, los gerentes que sufren presiones presupuestarias a menudo reducen el personal para bajar los costos, pero eventualmente descubren que el personal restante trabaja más de la cuenta y los costos no han sido reducidos, porque muchas tareas se han delegado en consultores o porque las horas extra consumen la diferencia. Los costos no descienden porque el sistema tiene su propio orden. Hay una meta implícita, tácita pero muy real: la cantidad de trabajo que se espera realizar.

En un sistema compensador (estabilizador) la autocorrección procura mantener una meta u objetivo.

Hay procesos de realimentación compensadora en todas partes. Subyacen a toda conducta orientada hacia una meta.

Los organismos complejos como el cuerpo humano contienen miles de procesos de realimentación compensadora que mantienen la temperatura y el equilibrio, curan nuestras heridas, ajustan nuestra visión ocular según la cantidad de luz y nos alertan ante las amenazas. Son los mecanismos para lograr la homeostasis y mantener la supervivencia.

En las empresas, el proceso de producción y pedido de material se ajusta constantemente en respuesta a cambios en los pedidos entrantes: los precios de corto plazo (descuentos) y de largo plazo (lista) se ajustan en respuesta a cambios en la demanda o los precios de los competidores; el pedido de préstamos se ajusta con cambios en los balances de caja o las necesidades financieras.



Este diagrama muestra un proceso de realimentación compensadora. Comenzamos en la brecha, es decir la discrepancia entre lo deseado y lo existente: aquí hay una escasez de efectivo disponible para las necesidades de flujo de caja. Los actos realizados para corregir la brecha es pedir dinero prestado, lo cual aumenta nuestro balance de caja y reduce la brecha

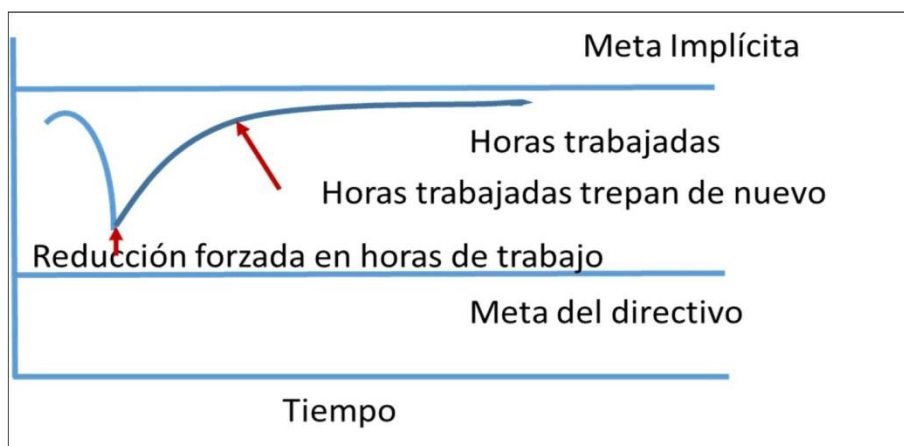
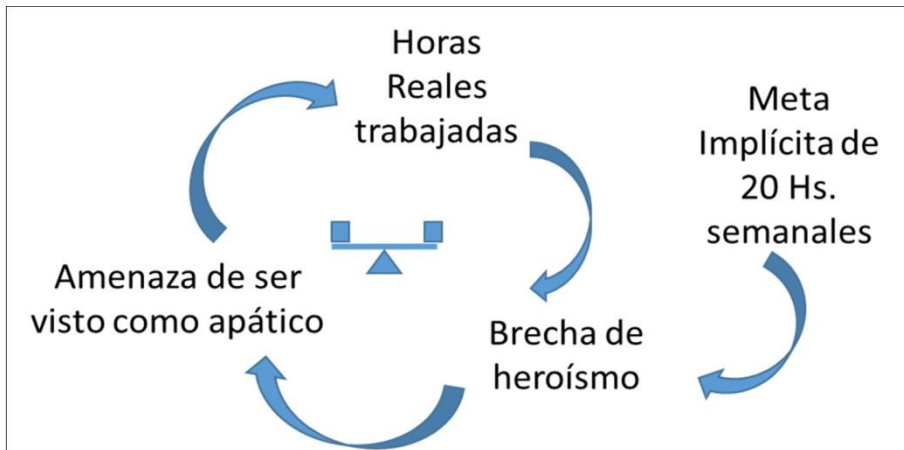
La planificación crea procesos compensadores de largo plazo. Un plan de recursos humanos establece objetivos de crecimiento de largo plazo en la cantidad y las aptitudes de los empleados, de acuerdo con las necesidades previstas. Los planes de estudio de mercado y los planes de investigación y desarrollo modelan el desarrollo de nuevos productos e inversiones en personal, tecnologías y planta de capitales para elaborar una ventaja competitiva.

Los procesos compensadores son dificultosos en administración porque las metas a menudo son implícitas y nadie reconoce que el proceso compensador existe.

Ejemplo:

Un buen amigo intentó infructuosamente reducir el agotamiento entre los profesionales de su empresa en rápida expansión. Escribía memorandos, abreviaba las horas de trabajo y cerraba las oficinas más temprano para evitar que la gente trabajara más de la cuenta. Pero la gente ignoraba los memorandos, desobedecía los horarios más breves y se llevaba trabajo a casa.

¿Por qué? Porque existía una norma tácita de la organización que establecía que los verdaderos héroes trabajaban 70 horas semanales. Mi amigo había establecido esa norma con su prodigiosa energía y sus largas horas de trabajo.



Los rizados compensadores son difíciles de ver porque pasan inadvertidos. Mantienen el Statu quo. Se tiene la impresión de topar con una resistencia repentina de origen misterioso. Cuando hay "resistencia al cambio" sin duda hay uno o más procesos compensadores ocultos. La resistencia siempre surge de amenazas a normas y criterios tradicionales que están insertadas en la trama de relaciones establecidas de poder.

Demoras: la clave es "finalmente"

Los sistemas parecen tener una mente propia. Esto es muy evidente en las demoras y pausas entre nuestros actos y sus consecuencias.

Uno de los puntos de apalancamiento más relevantes para mejorar el desempeño de un sistema es la minimización de demoras en el sistema.

Las demoras entre los actos y sus consecuencias están por doquier en los sistemas humanos. Invertimos horas para cosechar un beneficio en el futuro distante. Estas pasan inadvertidas y conducen a la inestabilidad.

Cuando el efecto de una variable sobre otra lleva tiempo provoca demoras, las cuales constituyen el tercer ladrillo básico del lenguaje sistémico. Habitualmente las demoras no se identifican o no se comprenden y esto puede derivar en "excesos", en decisiones que van más lejos de lo necesario para alcanzar un resultado deseado. También pueden conducir a la inestabilidad y el colapso. Por ejemplo el ajustar la temperatura de la ducha. Subimos la temperatura pero el agua permanece fría durante 10 segundos. No recibimos respuesta a nuestra acción, así que percibimos que nuestro acto no surtió efecto. Reaccionamos subiendo más el calor. Cuando finalmente llega el agua caliente, nos apartamos de un salto por que la temperatura está muy alta. Entonces bajamos de nuevo la temperatura, tenemos otra demora y es posible que salga de nuevo fría (proceso compensador).

La perspectiva sistémica enfatiza el largo plazo. Por eso las demoras y los rizados de realimentación son tan importantes.

La realimentación reforzadora, la realimentación compensadora y las demoras son muy simples y constituyen los ladrillos de los "arquetipos sistémicos" que son estructuras más complejas que se repiten una y otra vez en nuestra vida personal y laboral.

Configuraciones naturales: patrones que controlan los acontecimientos

Uno de los conceptos más importantes del pensamiento sistémico es la idea de que ciertos patrones estructurales son recurrentes. Se llaman "Arquetipos sistémicos" o "estructuras genéricas" y constituyen la clave para aprender a ver estructuras en nuestra vida personal y laboral.

Estos arquetipos sistémicos revelan que existe una simplicidad subyacente a la complejidad de los problemas. Y reconocerlos nos permite aplicar el apalancamiento para enfrentar desafíos difíciles.

Arquetipo 1: Límites del crecimiento

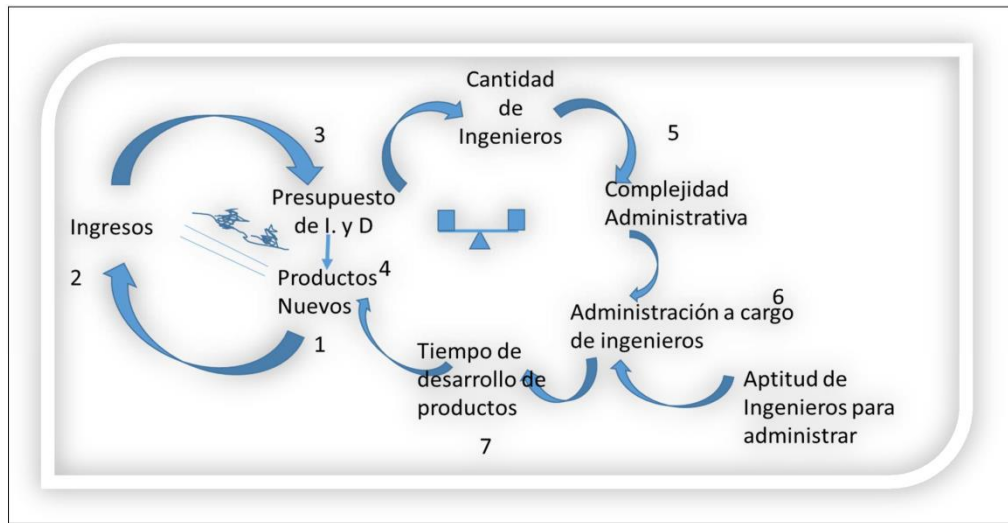
Definición: Un proceso reforzador (amplificador) se pone en marcha para producir un resultado deseado. Crea una espiral de éxito pero también genera efectos secundarios inadvertidos (manifestados en un proceso compensador) que eventualmente atentan contra el éxito.

Principio administrativo: No precipites el crecimiento, elimina los factores que limitan el crecimiento.

La estructura de los límites del crecimiento es útil para comprender todas las situaciones donde el crecimiento se topa con límites. Por ejemplo, las organizaciones crecen por un tiempo, pero luego dejan de crecer. Los grupos de trabajo mejoran por un tiempo, pero dejan de mejorar. Los individuos ascienden por un tiempo en su perfeccionamiento, pero luego llegan a una meseta.

Muchos esfuerzos para el perfeccionamiento se topan con límites del crecimiento.

La estructura de límite del crecimiento opera en muchos niveles de las organizaciones. Por ejemplo, una organización de alta tecnología crece de prisa a causa de su habilidad para introducir productos nuevos. Al crecer los nuevos productos, crecen los ingresos, crece el presupuesto de investigación y desarrollo y crece el personal de ingenieros e investigadores. Finalmente este crecimiento personal técnico se vuelve cada vez más complejo y difícil de administrar. El peso de la administración a menudo cae sobre ingenieros ejes que entonces disponen de menos tiempo para dedicarse a la ingeniería. Como los ingenieros más experimentados se dedican a la administración, los periodos de desarrollo de productos se alargan, lo cual reduce la introducción de productos nuevos.



Si recorremos el círculo comenzamos por el crecimiento de productos nuevos (1), que generan ingresos (2) que se pueden reinvertir (3) para generar más productos nuevos (4). Esto lleva luego a una complejidad (5) que supera la capacidad de los ingenieros (6) para administrar el tiempo y produce una demora en la introducción de nuevos productos. (7)

Cómo aplicar la palanca

La mayoría de la gente reacciona ante las situaciones de límites del crecimiento presionando más: si nuestra relación tiene problemas, pasamos más tiempo juntos o nos esforzamos para que funciones; si el personal está descontento, promovemos a los jóvenes para satisfacerlos; si el flujo de nuevos productos pierde impulso, creamos más proyectos de productos nuevos para compensar los problemas que sufren los que están atascados.

Si bien es una conducta entendible, pero cuanto más movemos las palancas tradicionales, más resistencia opone el proceso compensador.

Hay otro modo de encarar estas situaciones, el punto de apalancamiento se encuentra en el rizo compensador, no en el rizo reforzador. Para cambiar la conducta del sistema, hay que identificar y modificar el factor limitativo. Esto puede requerir actos en los que no hemos pensado, opciones que no hemos considerado o cambios difíciles en las recompensas y normas. Por ejemplo: alcanzar nuestro peso deseado puede ser imposible con una mera dieta; quizás necesitamos acelerar la tasa de metabolismo del cuerpo, lo cual puede requerir ejercicios de aerobismo.

La estructura de los límites del crecimiento también nos muestra que siempre habrá más procesos limitativos. Cuando se elimina o debilita una causa de limitación, el crecimiento vuelve hasta que aparece otra.

Arquetipo 2: Desplazamiento de la carga

Definición: Un problema subyacente genera problemas que reclaman atención. Pero el problema subyacente es difícil de abordar, porque es engorroso o porque es costoso afrontarlo. Así que la gente "desplaza la carga" del problema a otras soluciones, arreglos bien intencionados y fáciles que parecen muy eficaces. Lamentablemente, las soluciones fáciles solo aplacan los síntomas y dejan intacto el problema subyacente, el cual empeora, inadvertido porque los síntomas aparentemente desaparecen y el sistema pierde toda capacidad para resolver el problema subyacente.

Principio administrativo: No solucione los síntomas. Las soluciones que abordan los síntomas y no las causas fundamentales del problema a lo sumo brindan beneficios a corto plazo.

Este arquetipo se da en la vida de todos ya sea en nuestro ámbito personal o/y laboral.

Analicemos el problema del estrés que se genera cuando el trabajo supera nuestra capacidad para realizarlo con eficacia. Saltamos del trabajo a la familia y la comunidad en un incesante revoloteo de actividad. Si el trabajo excede nuestra capacidad la única solución fundamental consiste en limitar la cantidad de trabajo. Sin embargo las personas, sentimos la tentación de revolotear con más prisa, aliviando el estrés con alcohol, drogas o la meditación. Pero esto no soluciona el problema, solo lo enmascara aliviando el estrés temporariamente.

La estructura de desplazamiento de la carga acecha detrás de muchas soluciones que parecen dar buenos resultados.

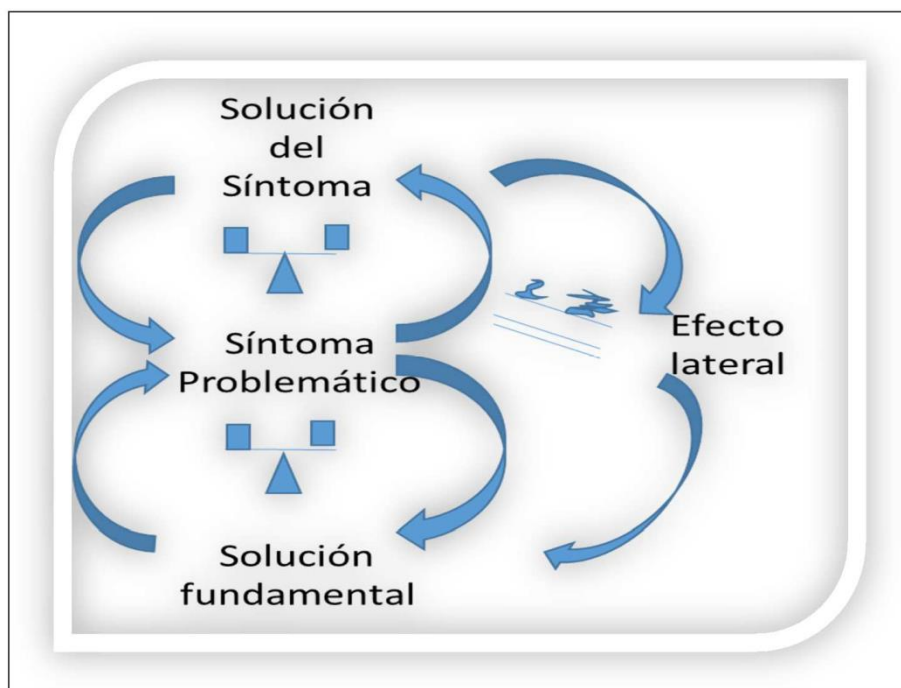
Esta estructura está compuesta por dos procesos compensadores (estabilizadores). Ambos tratan de ajustar o corregir el mismo síntoma problemático. El círculo superior representa in intervención contra el síntoma, la "solución rápida". Resuelve pronto el síntoma pero solo temporariamente. El círculo inferior tiene una demora. Representa una respuesta más fundamental ante el problema, una cuyos efectos tardan más en evidenciarse.

Sin embargo, la solución fundamental funciona con mayor eficacia: quizás sea el único modo duradero de tratar el problema.

A veces, aunque no siempre, en estas estructuras hay también un proceso reforzador (amplificador) creado por "efectos colaterales" de la solución del síntoma. Cuando esto ocurre, los efectos laterales dificultan aún más la implementación de la solución fundamental.

Con la solución sintomática se logran mejoras aparentes, se elimina la presión externa o interna para hacer algo acerca de un problema, pero también reduce la necesidad percibida de hallar soluciones fundamentales, mientras el problema subsiste y hasta se agrava.

Las interacciones entre el personal empresarial y los gerentes de línea están plagadas de estructuras de este tipo. Por ejemplo, los gerentes atareados a menudo llaman a especialistas en recursos humanos para resolver problemas de personal. El experto puede resolver el problema, pero la capacidad del gerente para resolver problemas similares no ha mejorado. Eventualmente surgen otros problemas de personal y el gerente debe acudir a otro experto en recursos humanos. A través del tiempo, los expertos tienen una demanda creciente, los costes de personal aumentan y la capacidad de los gerentes declina junto con el respeto que se les profesa.



Como aplicar la palanca

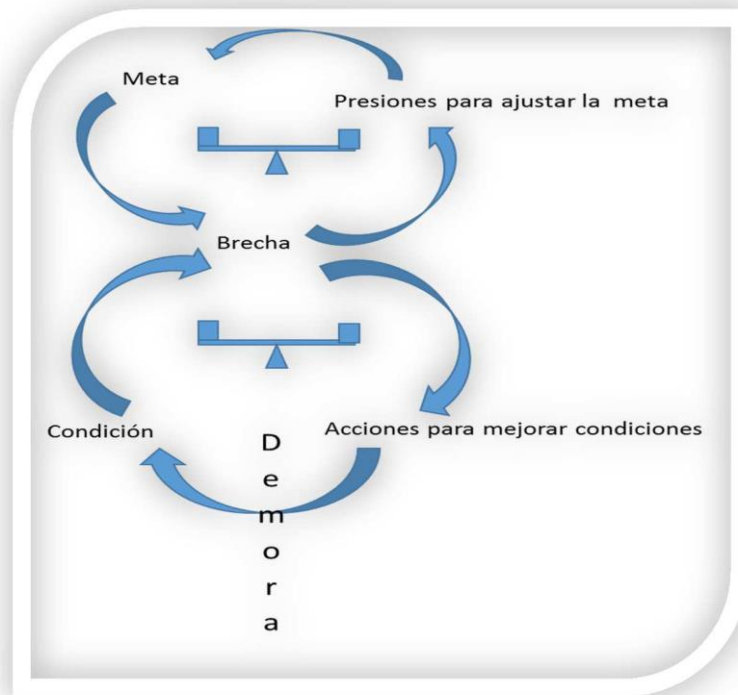
Se requiere fortalecer la respuesta fundamental al tiempo que se debilita la respuesta sintomática. El fortalecimiento de respuestas fundamentales casi siempre requiere una orientación de largo plazo y una visión compartida. Por ejemplo, los gerentes deben reconocer que el énfasis en la publicidad "roba" presencia en el mercado a los competidores, pero no expande significativamente el mercado. Los políticos deben admitir que la resistencia al aumento de impuestos viene de la percepción de que el gobierno es corrupto. Mientras no afronten creíblemente la corrupción percibida, no podrán elevar los impuestos ni reducir los gastos. En el caso de los gerentes que dependen cada vez más de consultores en recursos humanos, es preciso desarrollar más sus aptitudes aunque ello signifique una mayor inversión inicial. Los expertos en recursos humanos deben transformarse en instructores y mentores en vez de resolver los problemas ayudando a los gerentes a desarrollar sus propias aptitudes.

A veces las soluciones sintomáticas son necesarias. Por ejemplo, al tratar a una persona que sufre una enfermedad causada por el cigarrillo o la bebida. Pero siempre debemos reconocer las soluciones sintomáticas como tales y combinarlas con estrategias que rehabiliten la capacidad para una solución fundamental.

El principio de la palanca

La clave del pensamiento sistémico es la palanca: hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas. A menudo la palanca sigue el principio de la economía de medios, buscando el lugar donde los mejores resultados no provienen de esfuerzos en gran escala sino de actos pequeños y bien focalizados.

Arquetipo 3: Erosión de Metas



Es una estructura de desplazamiento de la carga donde la solución de corto plazo significa el deterioro de una meta fundamental de largo plazo.

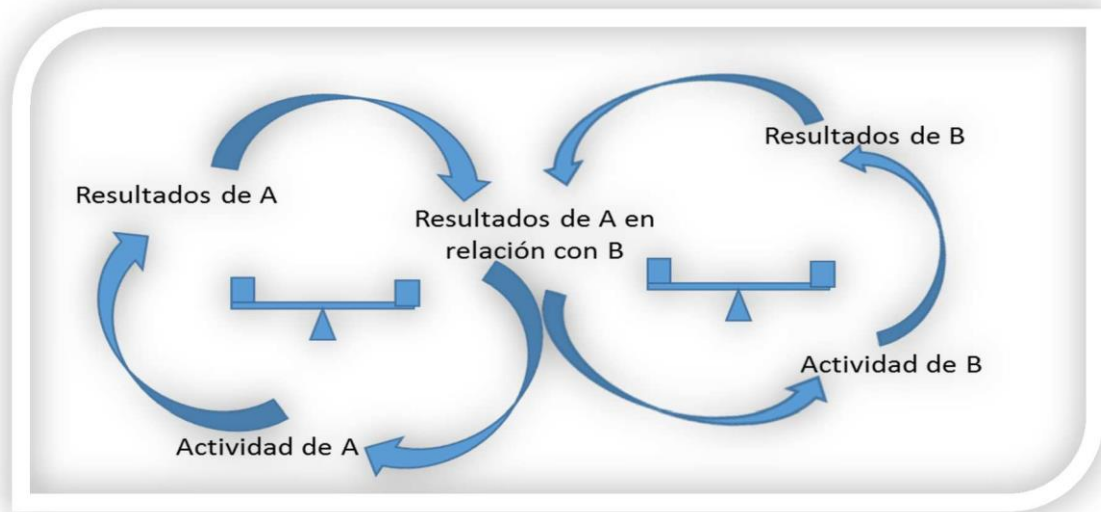
Síntoma de advertencia: "No importa que nuestras pautas de desempeño se deterioren un poco, solo hasta que termine la crisis".

Principio administrativo: Sostén la visión

Ejemplo: Una fábrica de alta tecnología pierde participación en el mercado, a pesar de un producto magnífico y continuas mejoras. Pero la firma, orientada hacia sus genios del diseño, nunca tiene los planes de producción bajo control. Un investigador externo descubrió que los clientes estaban cada vez más insatisfechos con los retrasos y compraban productos de la competencia. La compañía se mantuvo en sus trece: "hemos mantenido un éxito de 90 por ciento en satisfacer el tiempo de entrega prometido al cliente". Por lo tanto, busco el problema en otra parte. Sin embargo, cada vez que la compañía surgía retrasos en la entrega, reaccionaba alargando el tiempo prometido. El tiempo de entrega prometido se volvía cada vez más largo.

Otros ejemplos: personas de éxito que reducen sus expectativas sobre sí mismas y gradualmente tienen menos éxito. Firmas que reducen sus pautas de calidad mediante reducciones de presupuesto, en vez de invertir en el desarrollo de una calidad más elevada. Objetivos reducidos del gobierno para pleno empleo o equilibrio del déficit nacional.

Arquetipo 4: Escalada



Dos personas u organizaciones entienden que su bienestar depende de una ventaja relativa de una sobre la otra. Cuando una se adelanta, la otra se siente amenazada y actúa con mayor agresividad para recobrar su ventaja, lo cual amenaza a la primera, aumentando su agresividad y así sucesivamente.

Síntoma de advertencia: "Si nuestro oponente se aplacara podríamos dejar de librar esta batalla para hacer otras cosas".

Principio administrativo: Busca el modo de que ambas partes ganen o alcancen sus objetivos. En muchos casos, una parte puede revertir unilateralmente la espiral viciosa al realizar actos pacíficos que hagan sentir al otro menos amenazado.

Ejemplo: Guerras de publicidad, Creciente recurrencia los abogados para resolver disputas, Guerras de pandillas, carrera armamentista.

Arquetipo 5: Éxito para quien tiene éxito



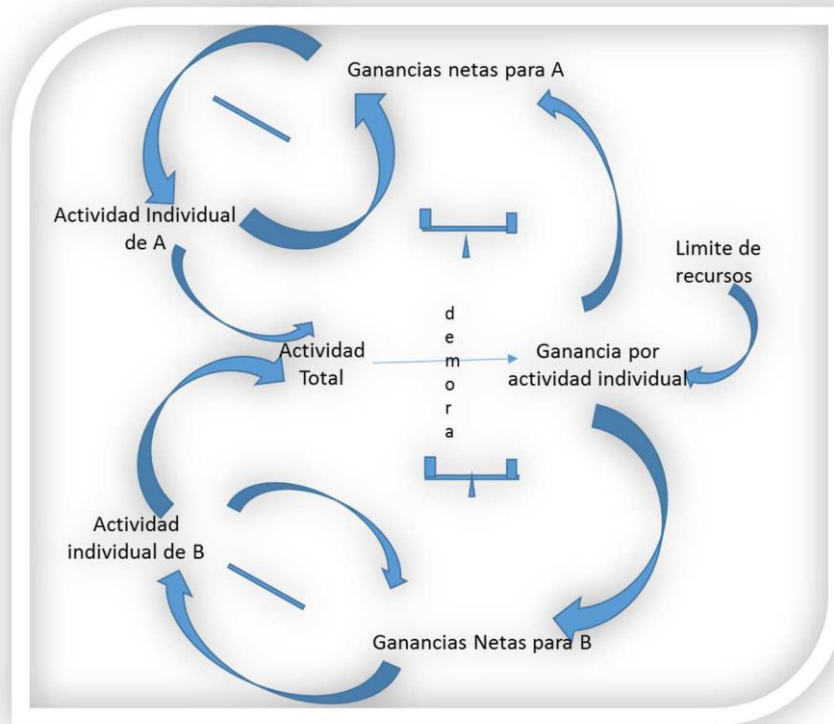
Descripción: Dos actividades compiten por recursos limitados. A mayor éxito, mayor respaldo, con lo cual la otra se queda sin recursos.

Síntoma de advertencia: Una de las dos actividades, grupos o individuos interrelacionados comienza a andar muy bien mientras el otro apenas subsiste.

Principio administrativo: Busca la meta abarcadora de logro equilibrado de ambas opciones. En algunos casos rompe o debilita el eslabonamiento entre ambas para que no compitan por el mismo recurso limitado.

Ejemplos: Equilibrio entre la vida familiar y laboral. Dos productos compiten por recursos financieros y administrativos limitados dentro de una empresa. Un alumno tímido empieza mal en la escuela y es calificado de lento y recibe cada vez menos aliento y atención que sus pares más avisados.

Arquetipo 6: Tragedia del Terreno Común



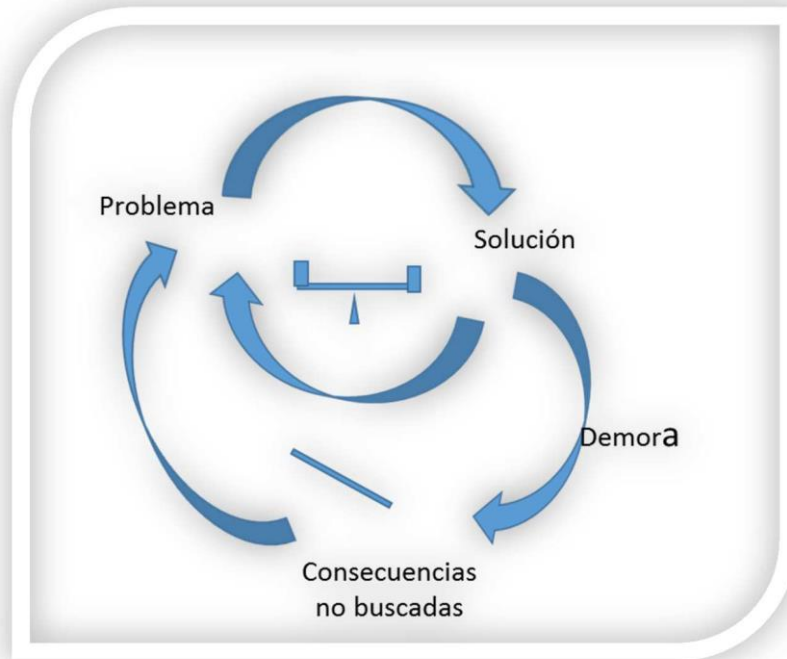
Descripción: Los individuos utilizan un recurso común pero limitado reparando únicamente en las necesidades individuales. Al principio son recompensados pero eventualmente hay una disminución en las ganancias, lo cual les induce a intensificar los esfuerzos. Al final agotan o erosionan el recurso.

Síntoma de advertencia: Había abundancia para todos. Ahora las cosas están difíciles. Si deseo sacar provecho este año tendré que trabajar más.

Principio administrativo: Administra el terreno común, educando a todos y creando formas de autorregulación y presión de pares o mediante un mecanismo de regulación oficial.

Ejemplos: deterioro en la reputación de servicio después de que los clientes tuvieron que escuchar a seis vendedores de seis divisiones de la misma corporación ofreciendo productos rivales. Agotamiento de un recurso natural, problemas de contaminación. Etc.

Arquetipo 7: Soluciones rápidas que fallan



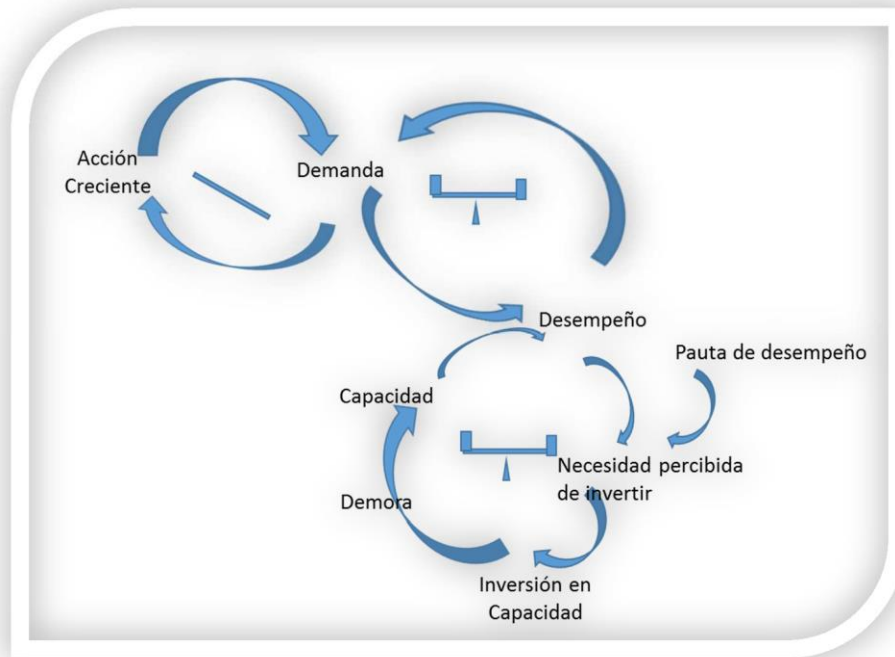
Descripción: Una solución eficaz en el corto plazo tiene consecuencias de largo plazo imprevistas que requieren más uso de la misma solución.

Síntoma de advertencia: " Siempre funciono antes, ¿Por qué no funciona ahora?"

Principio administrativo: No descuides el largo plazo. De ser posible no recurras a las soluciones de corto plazo o úsalas solo para ganar tiempo mientras trabajas en un remedio duradero.

Ejemplos: persona y organizaciones que piden préstamos para pagar el interés de otros préstamos.

Arquetipo 8: Crecimiento y Subinversión



Descripción: El crecimiento se aproxima a un límite que se puede eliminar o desplazar hacia el futuro si la empresa o individuo invierte en capacidad adicional. Pero la inversión debe ser intensa y rápida para impedir la reducción del crecimiento, pues de lo contrario no se hará nunca. A menudo las metas decisivas o las pautas de desempeño se rebajan para justificar la subinversión. Cuando esto ocurre, hay una profecía auto predictiva donde las metas más bajas conducen a expectativas más bajas, que luego se traducen en un mal desempeño causado por la subinversión.

Síntoma de Advertencia: "Bien éramos los mejores y lo seremos de nuevo, pero ahora tenemos que conservar los recursos y no invertir en exceso.

Principio administrativo: Si hay un potencial genuino para el crecimiento, construye capacidad anticipándote a la demanda. Sostén la visión.



Ejemplos: Compañías que dejan caer la calidad de los servicios o los productos, culpando a la competencia o a la gerencia de ventas por no empeñarse en mantener las ventas.



www.cocrear.com.ar

www.carreradecoaching.com

contacto@escueladecoachingprofesional.com