

Algunos denominan al pensamiento sistémico la “nueva ciencia del desconsuelo”, pues enseña que las soluciones más obvias no siempre funcionan.

En el mejor de los casos, introducen mejoras de corto plazo que luego empeoran la situación. Pero esta moneda tiene otra cara.

El pensamiento sistémico también enseña que los actos pequeños y bien focalizados producen mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio apropiado.

¿Qué es el Pensamiento Sistémico?

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 destilados a lo largo del siglo XX, y que abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas.

El pensamiento sistémico como antídoto a la complejidad

Hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma. Quizá por primera vez en la historia, 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. Esta escala de complejidad no tiene precedentes en la historia de la humanidad.

La complejidad puede erosionar la confianza y la responsabilidad. Lo demuestran muletillas como “es demasiado complejo para mí” o “no puedo hacer nada, es el sistema”.

El pensamiento sistémico es el antídoto para esta sensación de impotencia que sentimos muchos mientras entramos en la era de la interdependencia. El pensamiento sistémico ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestros pensamientos.

Para la mayoría de la gente el “pensamiento sistémico” significa “combatir la complejidad con la complejidad”, diseñando soluciones cada vez más “complejas” (“detalladas” es la palabra atinada) para problemas cada vez más “complejos”. Esta es la antítesis del verdadero pensamiento sistémico.

Las leyes del pensamiento sistémico según Peter Senge

Los problemas de hoy derivan de las “soluciones” de ayer

Ante la aparición de un problema, muchas veces buscamos soluciones rápidas y con poco análisis que tapan el problema o lo desplazan a otras partes del sistema que lo heredan.

A menudo nos desconcierta la causa de nuestros problemas, cuando solo necesitamos examinar nuestras propias soluciones a otros problemas en el pasado.

Por ejemplo, ante los problemas de calidad de un producto se deriva a los clientes al departamento de “Atención al cliente” para hacer reclamos, desplazando el problema fuera del sistema y generando otros como la sobresaturación de las personas, desmejoramiento de la atención, mayor descontento de los clientes, etc.

Las soluciones que simplemente desplazan los problemas a otra parte de un sistema a menudo pasan inadvertidas porque quienes “resuelven” el problema no son los mismos que heredan el nuevo.

Cuanto más se presiona, más presiona el sistema

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

Muchas veces, a medida que avanzamos en intentar resolver un problema, nos vamos dando cuenta de que el esfuerzo es cada vez mayor al que creíamos inicialmente.

Por ejemplo, al intentar resolver los problemas de calidad, pensamos que son debidos a la tecnología, a la falta de personas expertas dentro del equipo y/o a la falta de feedback de los clientes para saber qué valoran de nuestro producto.

Para resolverlo decidimos cambiar los aplicativos, contratar nuevo personal, formar a los actuales en la nueva tecnología e implantar nuevos procesos que permitan captar el feedback. Todo esto posiblemente derive en más y nuevas quejas, mayor lentitud para mejorar la calidad, bajada en las ventas, etc.

Este efecto es lo que se llama “realimentación compensadora”: cuando las intervenciones bien intencionadas provocan respuestas del sistema que compensan los frutos de la intervención.

Cuando nuestros esfuerzos no producen mejoras duraderas “presionamos”, bajo la

creencia de que con mayor empeño superaremos todos los obstáculos, sin ver que nosotros mismos estamos contribuyendo a crear más obstáculos.

La conducta mejora antes de empeorar

Una solución típica luce maravillosa cuando cura los síntomas. Ahora hay una mejora, o incluso el problema quizás haya desaparecido. Pero pueden pasar dos, tres o cuatro años hasta que regrese el problema, o surja uno nuevo y peor.

Volviendo al ejemplo, reforzar el equipo de calidad puede parecer una solución porque disminuiría el número de quejas de los clientes, pero con el paso del tiempo podría generar aumentos significativos en los costos de producción por el aumento del personal, el retrabajo, demoras en salidas a producción, etc.

El camino fácil lleva al mismo lugar

Todos nos sentimos cómodos aplicando soluciones típicas a los problemas (como reforzar el equipo de calidad), ateniéndonos a lo conocido. La insistencia en soluciones conocidas mientras los problemas fundamentales persisten o se empeoran, es un buen indicador de pensamiento a-sistémico, lo que a menudo llamamos el síndrome de “aquí se necesita un martillo más grande”.

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 a-sistémicas es que esas soluciones se necesitan cada vez más.

Imaginemos que la implantación de nuevos aplicativos y tecnologías que resolverían de raíz el problema de calidad de nuestro producto, la dejamos en manos de consultores. Esto nos crearía un problema de dependencias a futuro.

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”.

Lo más rápido es lo más lento

Cuando el crecimiento se vuelve excesivo el sistema procura compensarlo aminorando la marcha, y quizá poniendo en jaque la supervivencia de la organización.

Resolver el problema de calidad con una mirada sistémica requerirá de acciones continuas y sostenibles que llevarán tiempo y serán lentas.

No debemos olvidar que en los sistemas complejos la tasa de crecimiento óptima es muy inferior al crecimiento más rápido posible.

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

Por debajo de todos los problemas mencionados se encuentra una característica fundamental de los sistemas humanos complejos y, es que, la “causa” y el “efecto” no están próximos en el tiempo y en el espacio.

Los problemas de calidad (es decir, el efecto) aparecen mucho después de haber intervenido en alguna parte del sistema que los pudo haber causado (por ejemplo, reducción de personal, de presupuesto, cambio en la estrategia, ...)

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

El principio de palanca son los actos pequeños y bien focalizados sobre el sistema que producen mejoras significativas y duraderas.

Para el ejemplo que estamos utilizando, imaginemos que la incorporación de un líder que ayude al equipo a coordinarse y trabajar de manera más autónoma y, a la vez, más rápida podría tener un impacto significativo en la calidad del producto.

Afrontar un problema dificultoso a menudo requiere ver dónde se encuentra el punto de apalancamiento. El único 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 lo facilitan, por ejemplo, en pensar en términos de procesos de cambio y no en “instantáneas”.

Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias

Muchos dilemas aparentes son producto del pensamiento estático. Se presentan como opciones rígidas entre esto o lo otro porque pensamos en lo que es posible en un punto fijo del tiempo.

Se podría caer en la tentación de pensar que aumentar la calidad de un producto necesariamente provocará un aumento de costes. Aplicando el pensamiento sistémico podemos darnos cuenta de que ambas metas no son contradictorias.

Simplemente aplicando mejoras en los procesos de trabajo podríamos eliminar desperdicios, reducir el trabajo repetitivo y eliminar tareas que no aportan valor. De esta manera se trabaja para conseguir ambos objetivos.

Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños

Los sistemas vivientes poseen integridad. Su carácter depende de la totalidad. Lo mismo vale para las organizaciones. Por lo tanto, algunos problemas se entienden solo observando cómo interactúan los elementos del sistema.

A veces la gente decide dividir un elefante en dos. En tal caso no obtiene dos elefantes pequeños, sino un problema arvesado donde no hay apalancamiento posible, porque el punto de apalancamiento se halla en interacciones que no se pueden ver examinando sólo un fragmento.

Intentar resolver problemas de calidad poniendo el foco solamente en los equipos de desarrollo, ignorando la velocidad de cambio del mercado y la rapidez con la que las personas deben aprender, puede ser un error caro de asumir.

No hay culpa

Solemos culpar a las circunstancias externas por nuestros problemas. “Alguien” nos ha perjudicado. El pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo; nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un solo sistema.



La esencia de la disciplina de pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque. A veces, **los dilemas más enredados dejan de ser dilemas cuando se ven desde una perspectiva sistémica.**

Si quieres saber más sobre este tema, te recomendamos el libro [La quinta disciplina](#) de Peter Senge, de donde se ha extraído la mayoría del contenido de este artículo.