

PENSAMIENTO SISTÉMICO*

. Alejandro Indacochea.

Presidente de Indacochea Asociados.

**Profesor del - Centro de Negocios de la Pontificia
Universidad Católica de Lima- CENTRUM**

E-mail : aindacochea@indacocheaempresas.com

www.indacocheaempresas.com

Mediante el método general, uno analiza el problema, identifica la causa y entonces procede a eliminarla.

Se quita la causa del problema y el problema queda resuelto. Funciona...

Pero hay problemas cuya causa no se puede encontrar. Hay también problemas cuyas causas son tan numerosas que no puedes suprimirlas todas. Y hay aún otros problemas donde puedes hallar la causa, pero no puedes eliminarla.”

Edward de Bono

El Pensamiento Sistémico

- El pensamiento sistémico está ligado al pensamiento estratégico, ya que para tomar decisiones estratégicas es necesario apoyarse en una visión integral de los elementos, de sus interrelaciones y detalles.

El Pensamiento Sistémico

- Las organizaciones humanas actúan como sistemas, ligados por redes de actos interrelacionados.
- Sin embargo, es común que se fije la atención solamente en las partes, con un enfoque estático, como si la realidad se tratara de una suma de fotografías.

El Pensamiento Sistémico

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades.

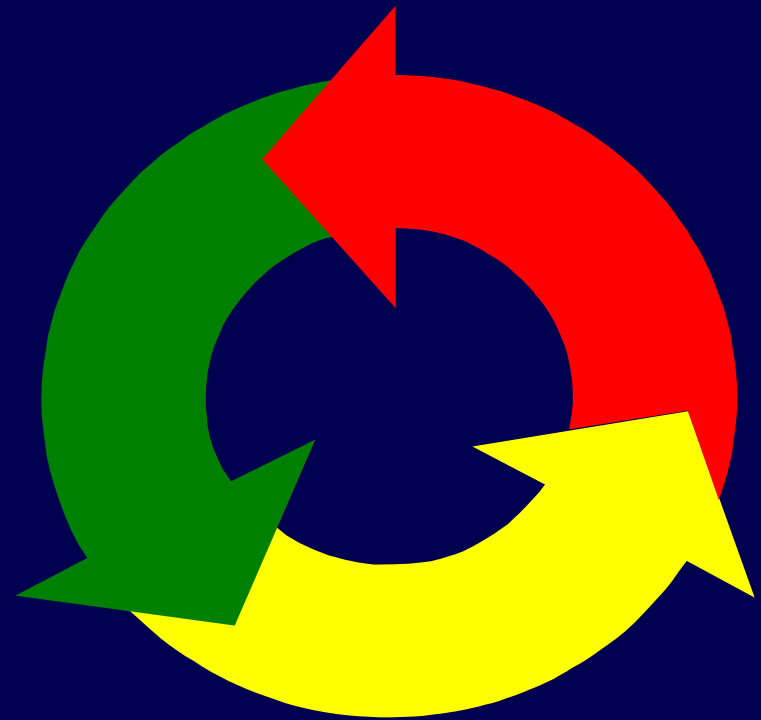


Fuente: “La Quinta Disciplina”. Peter Senge

El Pensamiento Sistémico

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

- ❑ Ver las interrelaciones en vez de las relaciones causa-efecto.
- ❑ Ver procesos de cambio, en lugar de “fotografías”



El Pensamiento Sistémico



La Guerra Fría

The Cold War

La Carrera

Armamentista

El Pensamiento Sistémico

Perspectiva armamentista de los EEUU:



Perspectiva armamentista de Rusia:



Fuente: "La Quinta Disciplina". Peter Senge

El Pensamiento Sistémico

- Se crea en consecuencia un sistema de variables que se influyen mutuamente.
- El resultado: Un ciclo perpetuo de agresión y el aumento de la amenaza.

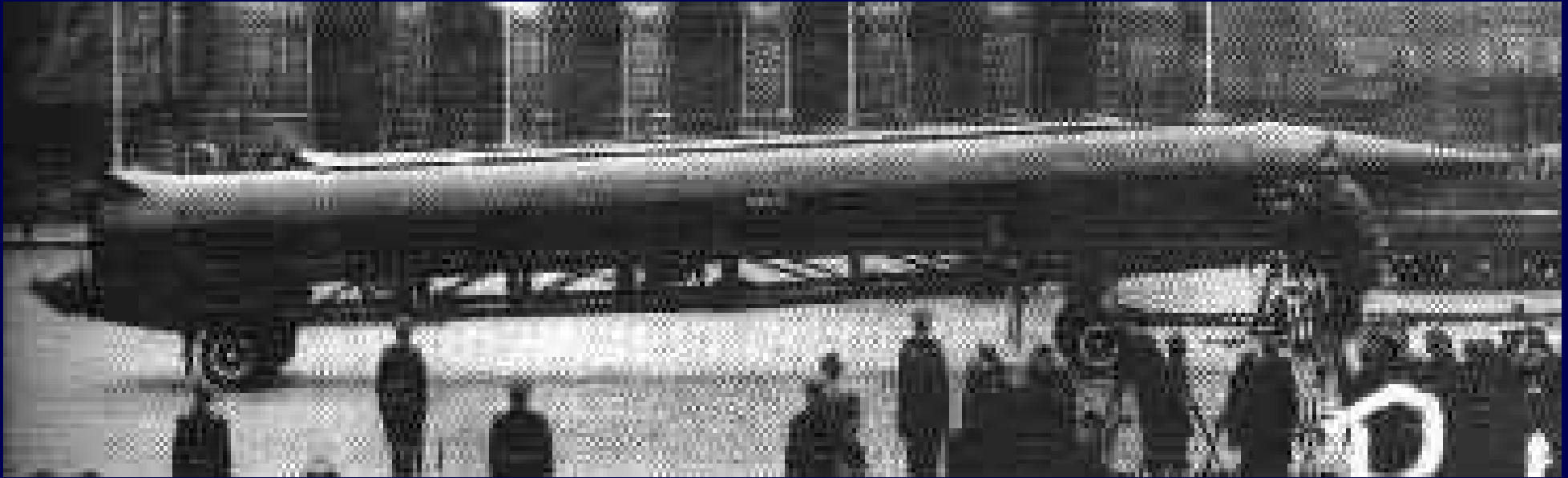


El Pensamiento Sistémico

- Desde sus perspectivas individuales, ambos bandos alcanzan su meta de corto plazo. Ambos bandos responden a una presunta amenaza.
- Sus actos terminan por crear el efecto contrario en el largo plazo: El aumento de la amenaza.

El Pensamiento Sistémico

- Se demuestra que hacer lo obvio no produce el resultado obvio y deseado:



El resultado de largo plazo de los esfuerzos de ambos bandos por ganar mayor seguridad fue generar mayor inseguridad para todos, con una cantidad de armas nucleares almacenadas que equivalen a diez mil veces el poder del fuego total de la Segunda Guerra Mundial.

EL PENSAMIENTO SISTEMICO

Círculo vicioso de la "ayuda" paternalista en contra de la pobreza

**"AYUDA"
PATERNALISTA A
LOS POBRES**

**MANTIENEN SU
SITUACIÓN DE
POBREZA PARA
LOGRAR MÁS
AYUDA**

**EL PAIS SE
EMPOBRECE MÁS**



Fuente: "La Quinta Disciplina". Peter Senge

EL PENSAMIENTO SISTEMICO



Búsqueda de Bin Laden e Invasión a Afganistan



Guerra de Irak



11 Set. Atentado en las Torres Gemelas

Países Arabes

Israel

Corea del Norte

China

¿Qué Viene?

El Pensamiento Sistémico

- En este caso, la complejidad se manejó a nivel de los detalles aislados, porque no se comprendió que las causas y las posibles curas se ven también en las interrelaciones.
- Es en las interrelaciones donde debe buscarse cómo revertir el “círculo vicioso”.
- Ejemplo: El problema del narcotráfico y la política de erradicación de la coca.

Las leyes del Pensamiento Sistémico

1. Los problemas de hoy se derivan de las soluciones de ayer
2. Cuanto más se presiona, más presiona el sistema
3. El comportamiento mejora antes que empeorar
4. Las empresas se empeñan más y más en las soluciones que conocen, funcionen o no
5. El remedio puede ser peor que la enfermedad
6. Lo más rápido es lo más lento

Las leyes del Pensamiento Sistémico

7. La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio
8. Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias
9. Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias
10. Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños
11. No hay culpa

Las leyes del Pensamiento Sistémico

1. *Los problemas de hoy se derivan de las soluciones de ayer*
 - Cada decisión que se toma para solucionar un problema, tiene una consecuencia que se produce en el tiempo.
 - Las soluciones que simplemente desplazan el problema a otra parte del sistema, pueden pasar inadvertidas dado que son otros los que heredan el problema.



Las leyes del Pensamiento Sistémico

2. *Cuanto más se presiona, más presiona el sistema*
 - Cuando los esfuerzos iniciales no producen los resultados esperados, presionamos más.
 - Sin embargo, las consecuencias en el futuro podrían ser más profundas y crear más obstáculos.



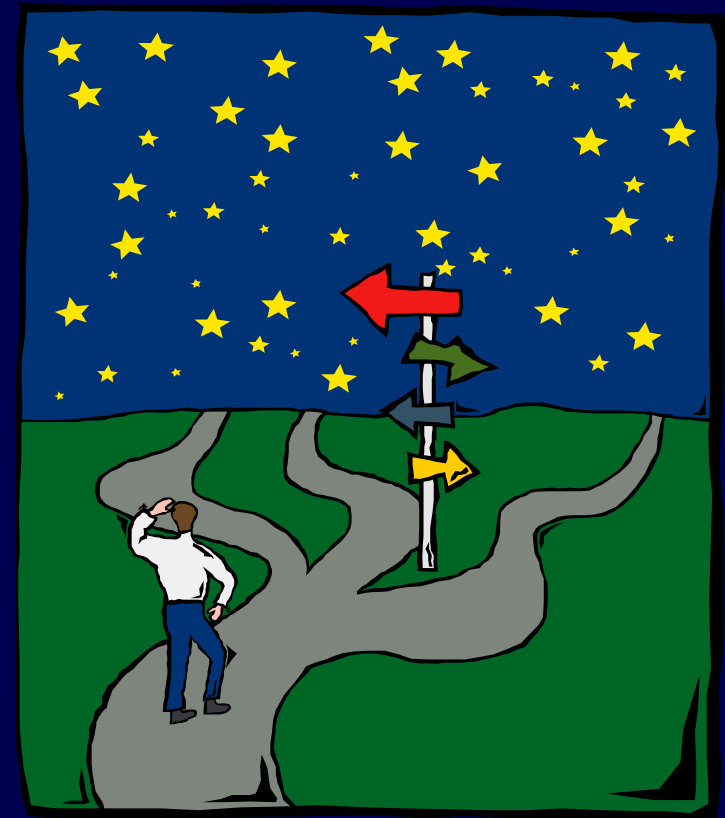
Las leyes del Pensamiento Sistémico

3. *El comportamiento mejora antes que empeorar*
- En los sistemas humanos complejos siempre hay maneras de lograr que las cosas luzcan bien a corto plazo.
 - Sin embargo, los efectos llegan inevitablemente pero tarde.

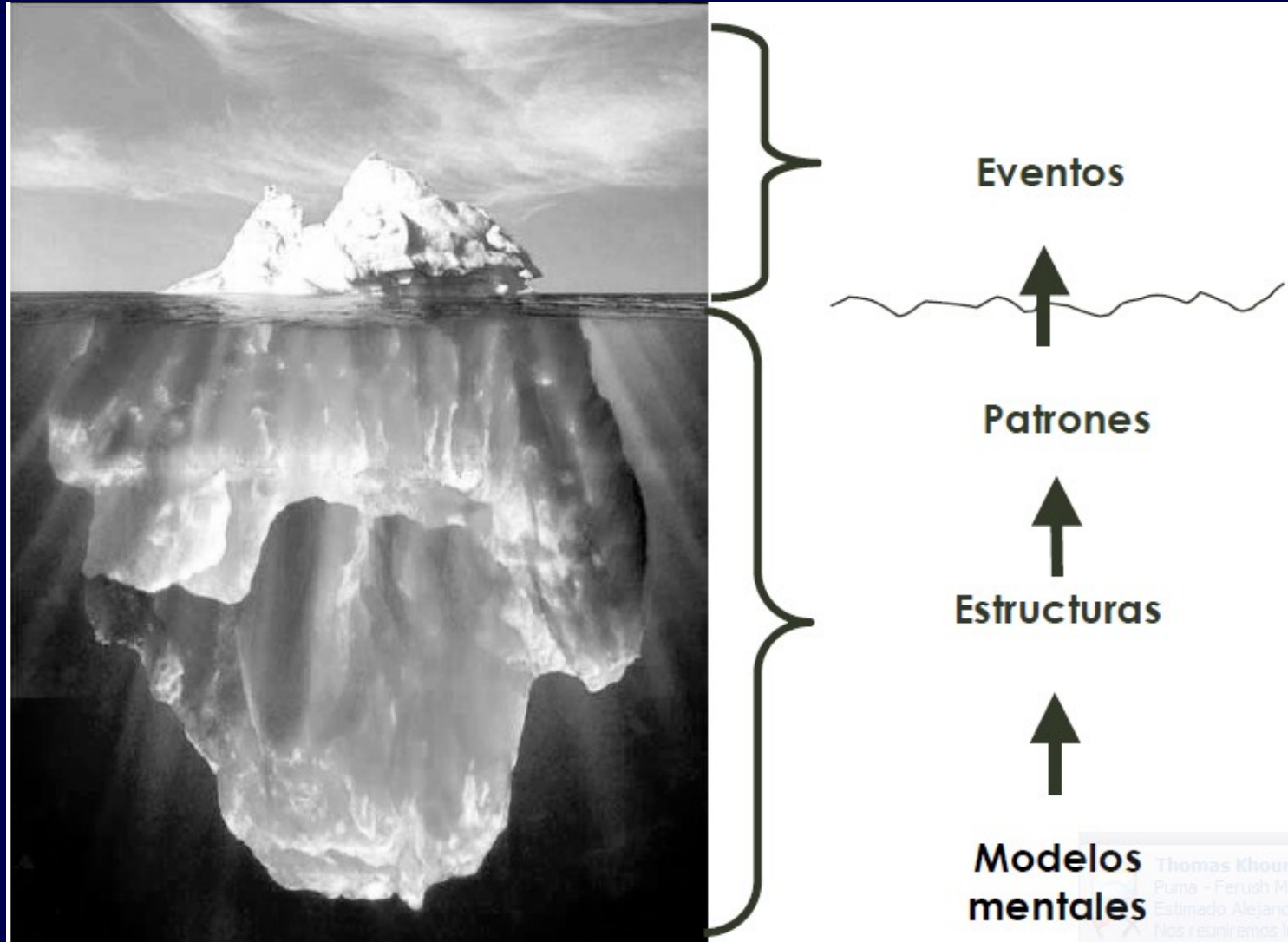


Las leyes del Pensamiento Sistémico

4. *El camino fácil lleva al mismo lugar.*
- Las empresas se empeñan más y más en las soluciones que conocen, funcionen o no.
 - La insistencia en soluciones conocidas mientras los problemas fundamentales persisten o se empeoran, es un buen indicador de pensamiento asistémico.



Analogía del témpano de hielo como un sistema

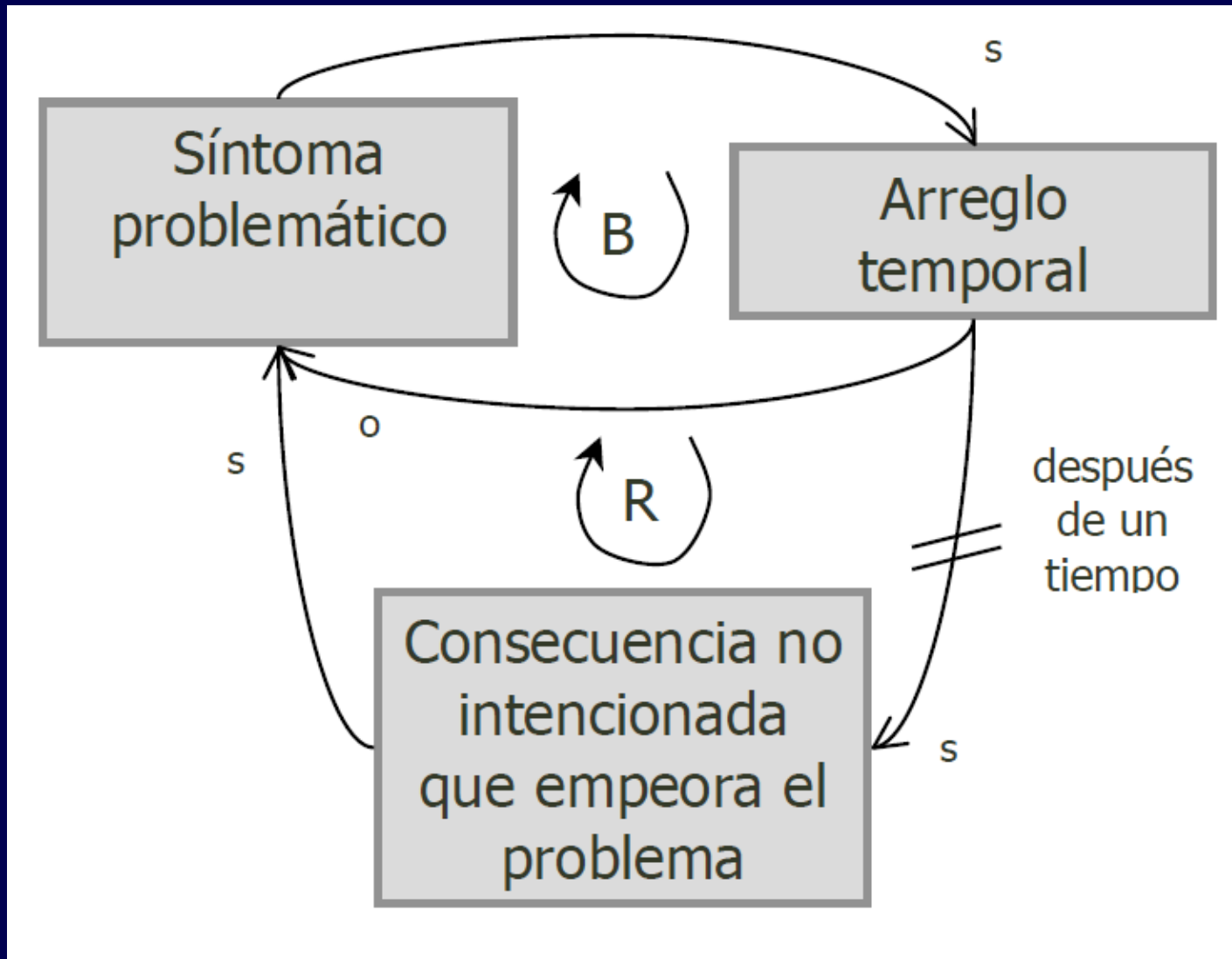


Las leyes del Pensamiento Sistémico

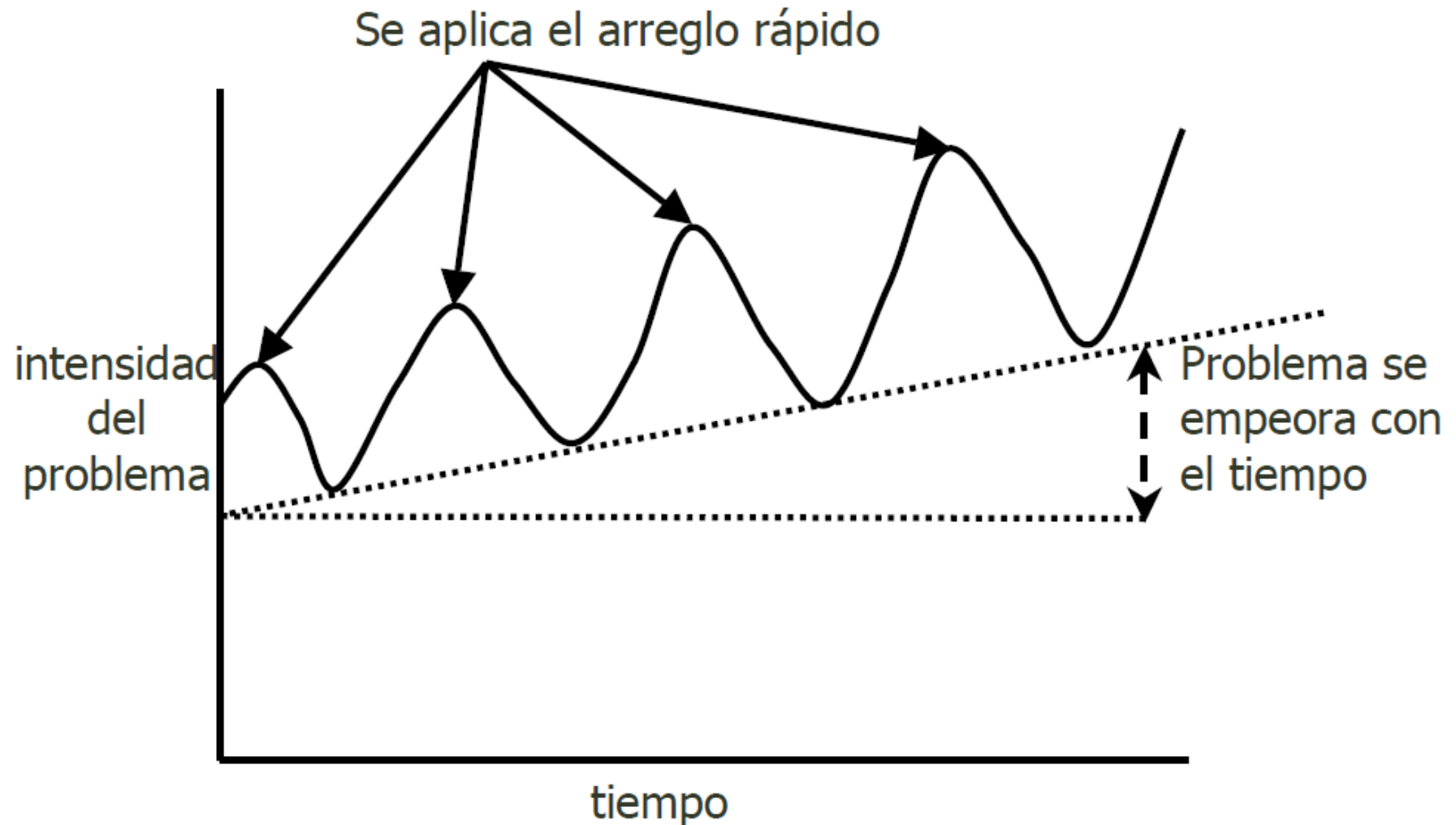
5. *La cura puede ser peor que la enfermedad*
- A veces la solución fácil o familiar no sólo es ineficaz, sino adictiva y peligrosa.
 - Esto se debe a que las organizaciones intentan una solución que funciona a corto plazo, la cual se aplica una y otra vez hasta depender de ella en el largo plazo.



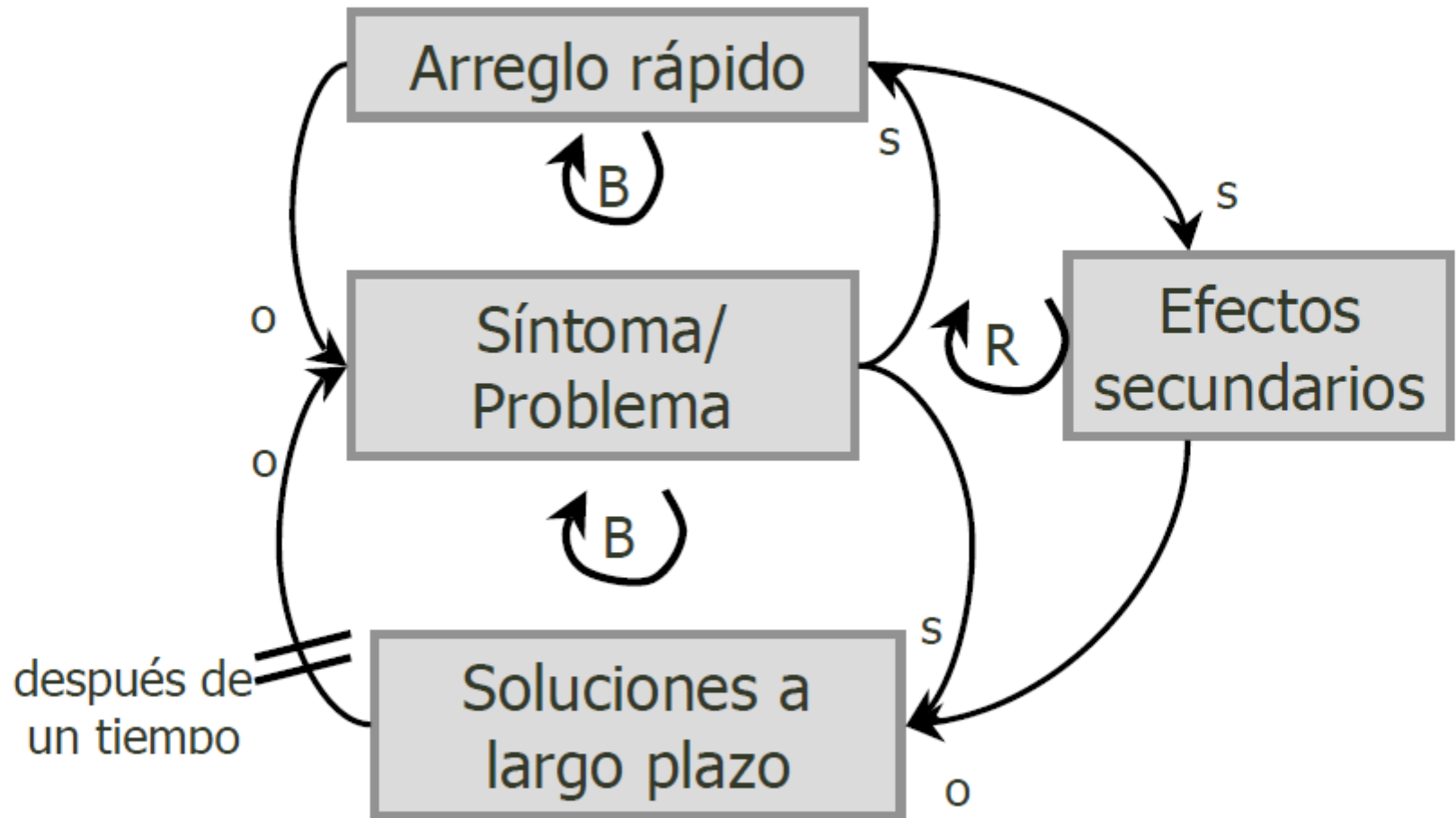
“Arreglos rápidos que se devuelven”



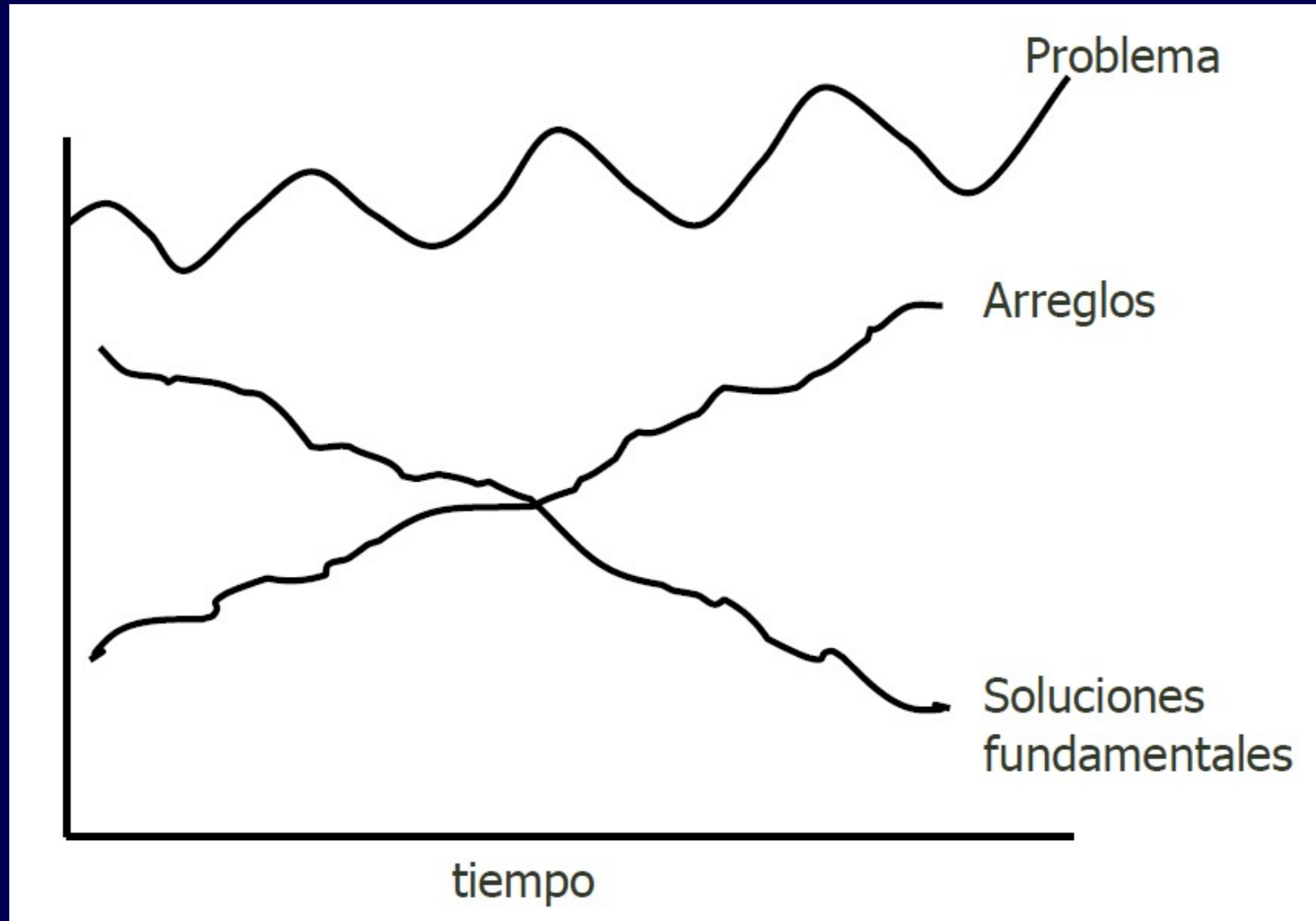
Problema a través del tiempo.



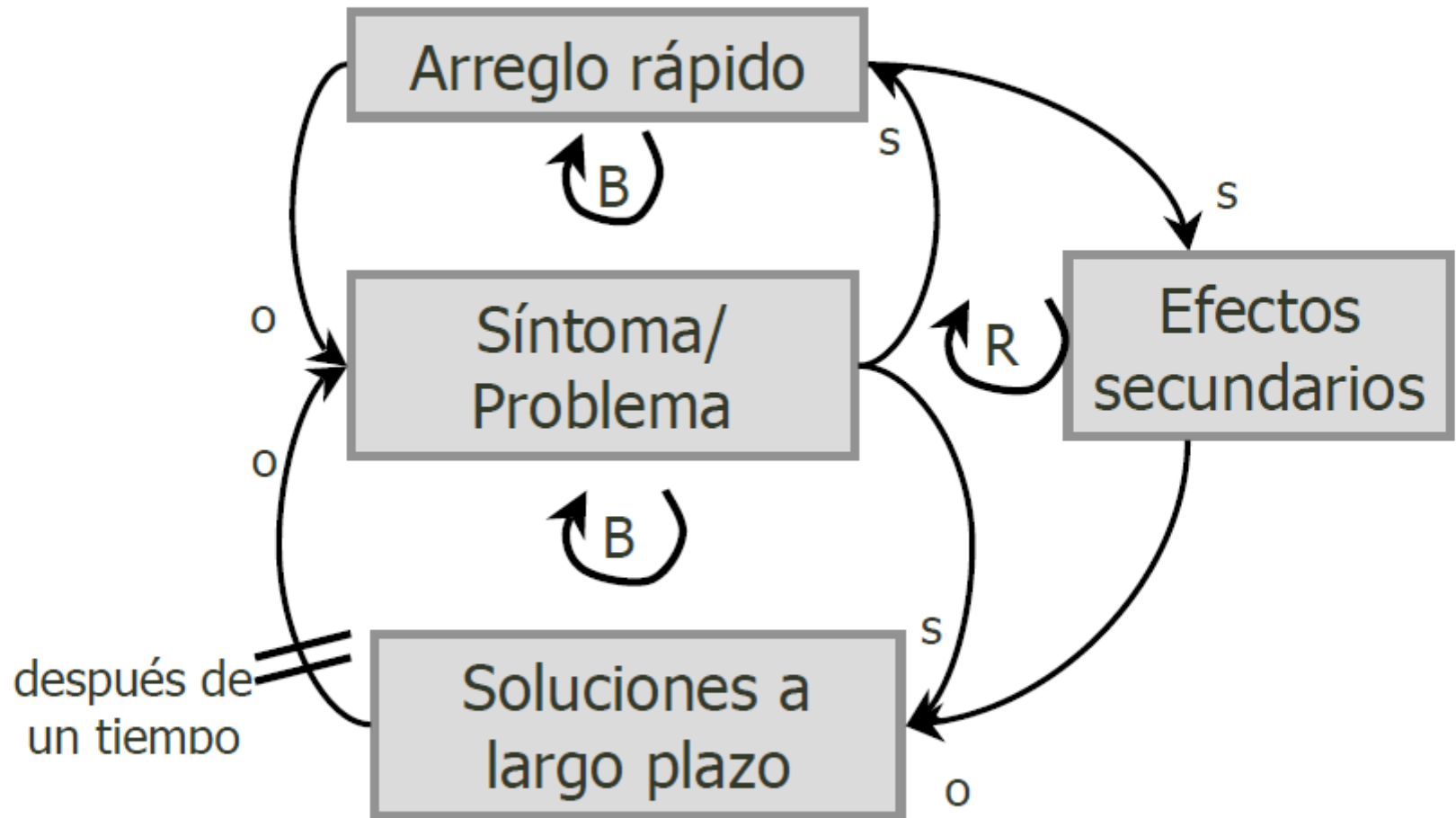
“Pasar la responsabilidad”



“Comportamiento a través del tiempo de “Pasar la responsabilidad



“Pasar la responsabilidad”



Las leyes del Pensamiento Sistémico

6. *Lo más rápido es lo más lento*
- La mayor parte de los sistemas tienen tasas óptimas de crecimiento: Lo más rápido no es necesariamente lo mejor.
 - Cuando se fuerza a la organización a crecer rápidamente, se corre el peligro de perder la capacidad para mantener ese crecimiento en el largo plazo.



Las leyes del Pensamiento Sistémico

7. *La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio*
- Los sistemas complejos son tan intrincados que la causa de un problema quizá no se haya presentado recientemente ni en un momento próximo al problema.
 - El primer paso para corregir esa disparidad consiste en abandonar la noción de que causa y efecto están próximos en el tiempo y el espacio.



Las leyes del Pensamiento Sistémico

8. *Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias*
- Afrontar un problema complicado a menudo requiere ver dónde se encuentra el punto de apalancamiento, un cambio que con un mínimo esfuerzo llevaría a una mejora significativa y duradera



Las leyes del Pensamiento Sistémico

8. *Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias*
- Desafortunadamente, las zonas de alto apalancamiento no son evidentes para la mayoría de los integrantes del sistema.
 - Aprender a ver estructuras en lugar de hechos, ayuda a reconocer dónde realizar los cambios de alto apalancamiento.



Las leyes del Pensamiento Sistémico

9. *Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias*
- Muchos dilemas sólo lo son en apariencia: Son producto de un pensamiento estático.
 - Estos dilemas se ven diferentes cuando se piensa constantemente en el cambio a través del tiempo.

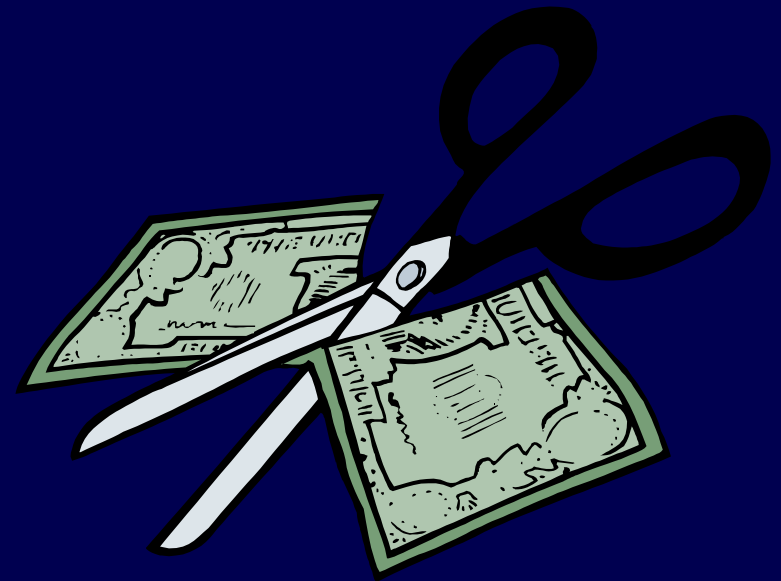


Costo y calidad

Las leyes del Pensamiento Sistémico

10. *Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños*

- Los sistemas vivientes poseen integridad.
- Por lo tanto, la mayoría de los problemas administrativos requieren que se mire la totalidad del sistema que genera dichos problemas.



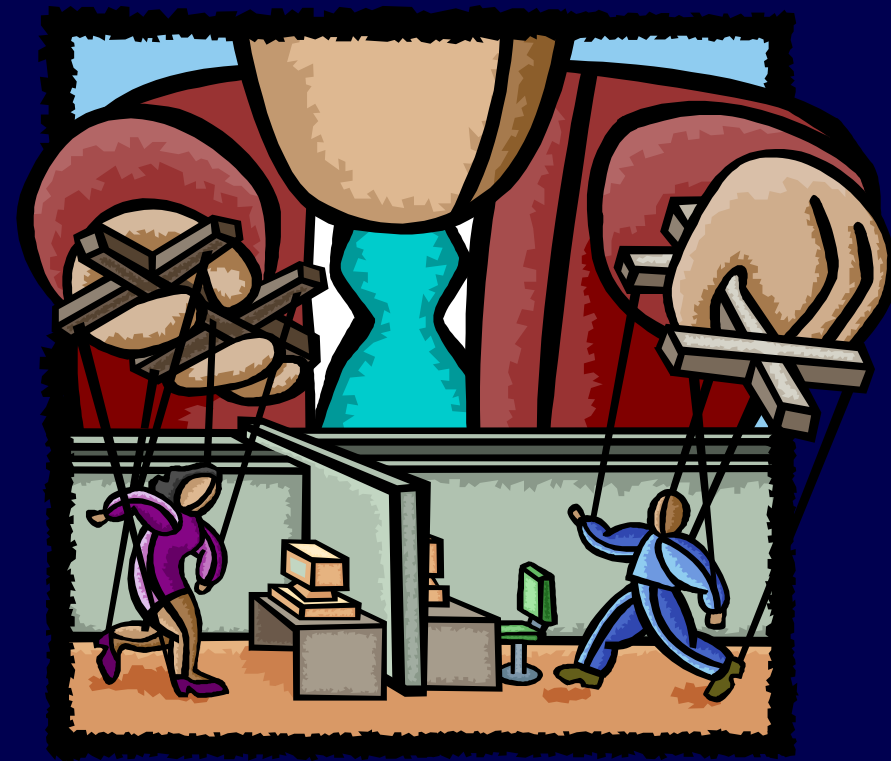
Regionalización

Fuente: "La Quinta Disciplina". Peter Senge

Las leyes del Pensamiento Sistémico

11. *No hay culpa*

- No es inteligente echarle la culpa a factores externos.
- La lógica del sistema enseña que no existe el exterior: la organización y la causa de sus problemas forman parte de un mismo sistema.



Los hábitos del pensador sistémico

- Para un pensador sistémico es esencial desarrollar los siguientes hábitos:
 - Busca comprender la película completa, más que ciertas escenas.
 - Cambia la perspectiva para aumentar su comprensión
 - Busca las interdependencias.
 - Identifica relaciones complejas de causalidad.
 - Comprende y considera las maneras como los modelos mentales afectan la realidad actual y el futuro.
 - Aflora y pone a prueba los supuestos.
 - Considera las consecuencias a corto y largo plazo de las acciones.

Los hábitos del pensador sistémico

- Encuentra dónde afloran las consecuencias no intencionadas.
- Se enfoca en la estructura, no en las culpas.
- Mantiene la tensión proveniente de la controversia y la paradoja sin tratar de resolverla rápidamente.
- Utiliza su comprensión de los patrones, las estructuras y modelos mentales del sistema para ayudar a identificar las acciones de mayor apalancamiento.
- Monitorea los resultados y consistentemente realinea las acciones de acuerdo con la necesidad.