

## **LEYES Y OBSTÁCULOS DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO**

*El pensamiento sistémico  
nos permite ir más allá de los sucesos  
para ver los patrones de interacción  
y las estructuras subyacentes  
que los producen.*  
Gene R. Bellinger

### **LEYES DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO<sup>1</sup>**

A través del estudio de muchos autores sobre el pensamiento sistémico, se han consignado las siguientes leyes, que podrían considerarse las principales de este nuevo paradigma.

#### **1. Los problemas de hoy derivan de las «soluciones» de ayer.**

En muchas ocasiones, nos encontramos desconcertados ante las causas de nuestros problemas, cuando muchas veces sólo es necesario revisar las soluciones que le dimos en el pasado a otros problemas. Es decir, los efectos de nuestras acciones no se ven reflejados inmediatamente después de realizados. Debemos recordar que el pensamiento sistémico no es lineal, y que además, en el pensamiento sistémico la causa y el efecto se encuentran separados en el tiempo.

Sucede entonces, que las soluciones que simplemente desplazan los problemas de un lado a otro del sistema, pueden pasar inadvertidas, porque muchas veces quienes

---

<sup>1</sup>La principal referencia de este capítulo corresponde al libro *la Quinta Disciplina* de Peter Senge, por tanto, solamente se referenciarán aquellos apartes que se tomen textualmente.

resuelven el «primer» problema no son los mismos que «heredan el nuevo». Y he aquí, que si no fuimos nosotros quienes tomamos inicialmente la decisión que desencadenó en el efecto que estamos analizando, tendremos que afinar nuestro estudio para poder encontrar la verdadera razón de la situación actual.

En el ámbito gubernamental es muy frecuente esta ley, puesto que dado el periodo corto (cuatro años en el máximo de los casos) del mandato de un presidente, gobernador o alcalde, éstos toman decisiones frente a los recursos que no se verán reflejados inmediatamente, y es muy común que cuando el efecto surge, ya no está al mando quien tomó las decisiones y es otro quien debe enfrentar las consecuencias.

En el campo organizacional también es evidente que esta ley aplica. Por ello, lo importante es tener una visión global de la situación y considerar que las causas no necesariamente están en el mismo tiempo que los efectos. De igual manera, al momento de tomar una decisión, deberán contemplarse las posibles consecuencias en el futuro, si no se quiere enfrentar más adelante una situación complicada.

## **2. Cuanto más se presiona, más presiona el sistema.**

En este caso, se ve claramente el efecto de la realimentación de compensación, donde a partir de los esfuerzos por resolver una situación, el sistema compensa dichos esfuerzos, amplificando la situación.

Lo que sucede, es que se enfoca la presión en elementos reforzadores del sistema, pero si lo que se busca es compensarlo, lo ideal es eliminar los elementos limitadores.

Imaginemos que estamos introduciendo un nuevo producto al mercado, y tenemos un nivel de ventas interesante, lo cual nos lleva a incrementar nuestro personal de ventas, el que efectivamente nos trae más pedidos, pero como la capacidad no ha sido incrementada, los pedidos empiezan a verse retrasados, lo cual hace que muchos clientes se vayan, entonces necesitaremos reforzar más la fuerza de ventas, para recuperar los clientes perdidos o reemplazarlos, pero como no hacemos nada frente a la capacidad, igualmente los pedidos continúan atrasados y los clientes siguen alejándose.

En conclusión, tendremos un personal de ventas presionado por vender más, pero no estaremos cumpliendo los pedidos y por tanto, entre más se presione el sistema logrando más pedidos, más presionará este buscando mantenerse en equilibrio frente a su capacidad.

La clave aquí está en no presionar un elemento reforzador, sino intervenir los elementos limitadores, que para el caso del ejemplo se encuentran en la capacidad disponible.

En el plano laboral, se escucha decir a la gente: «Cuanto más me esfuerzo, más tengo que esforzarme»; este es un ejemplo típico de esta ley. Lo que debe hacerse entonces, es identificar el elemento limitador para no generar situaciones que lo único que hacen es llevarnos al límite y los resultados no se ven.

### **3. La conducta mejora antes de empeorar.**

Considerando el mismo concepto de realimentación de compensación, muchas veces se incluye una demora, es decir, existe una pausa entre el beneficio del corto plazo y los perjuicios a largo plazo. Y es así, como a primera vista, las acciones que se toman producen los resultados esperados y eliminan el problema, pero en realidad son solamente paliativos que ocultan el problema por un tiempo y éste lo que hace es crecer hasta una nueva oportunidad.

Las soluciones del corto plazo, asistémicas, generalmente desembocan en problemas futuros de mayor dimensión. Por ejemplo, cuando se evita confrontar una situación, simplemente para quedar bien, o para alejar estrés «innecesario», pero dicha situación continúa latente y creciendo, el bienestar inicial de no enfrentarla, será «brutalmente» desplazado por el gran problema que se presente cuando la situación sea inevitable.

Generalmente, dado el vertiginoso avanzar, quien da la solución en el corto plazo, no estará cuando desemboquen las consecuencias de ella, al igual que se expuso en la primera ley, lo cual nuevamente debe llamarnos la atención, no sólo cuando enfrentemos la situación inicial, sino también cuando seamos las víctimas de aquellas soluciones rápidas y paliativas.

### **4. El camino fácil conduce al mismo lugar.**

«Siempre se busca resolver los problemas utilizando las mismas técnicas». Es increíble que en las organizaciones se escuche decir «ese problema siempre lo hemos resuelto así, hazlo y verás que se resuelve». Si efectivamente el problema se resolviera, no tendría que presentarse nuevamente, pero si sigue apareciendo, es porque estamos aplicando «pañitos de agua tibia», estamos resolviendo el efecto inmediato y visible, pero no estamos cerca de la causa raizal.

Ante estas afirmaciones, debemos reflexionar, tomar una pausa y preguntarnos si efectivamente estamos resolviendo el problema o simplemente estamos aliviándolo por un corto tiempo.

Hay una historia muy simpática que refleja en parte el uso de soluciones conocidas pero poco efectivas:

«Alguna vez alguien vio a un borracho agachado bajo un poste de luz y parecía que buscaba algo, se acercó y le preguntó qué era, a lo que el borracho le contestó que estaba buscando sus llaves. La persona, con ánimo de ayudar le dijo que por donde las había perdido, y el borracho le señaló al frente de donde estaba. Ante aquella respuesta aquel samaritano le instó acerca de por qué estaba buscándolas allí y el borracho le contestó: «pues por que aquí hay mas luz»

¿Será entonces, que seguimos utilizando las soluciones que más nos gustan o que más conocemos, pero no son las acciones necesarias para resolver realmente el problema? Si queremos ser pensadores sistémicos, debemos dejar a un lado las soluciones rápidas y superficiales para encontrar las soluciones reales y sistémicas.

## **5. La cura puede ser peor que la enfermedad.**

La solución fácil y familiar puede ser ineficaz y peor aún, adictiva y peligrosa. Es tal el caso de los gobiernos que buscando mejorar la situación financiera, recurren a una mayor carga tributaria, con lo cual, el problema se resuelve por poco tiempo y aflora nuevamente, viéndose otra vez obligados a incrementar los impuestos.

Cuando las organizaciones utilizan las mismas acciones como solución a los problemas que se presentan, sin estudiar el conjunto, la totalidad; dichas acciones solamente generan un bienestar pasajero, y aquellas «soluciones» empiezan a necesitarse cada vez con mayor frecuencia. Y entonces, se genera un círculo vicioso en el cual, entre más aplicamos soluciones asistémicas, más las necesitamos.

Este fenómeno se ha denominado «desplazamiento de la carga», puesto que lo único que realmente se hace con estas soluciones, es ir trasladando el problema, pero no se resuelve realmente.

Es común entonces ver personas que presentan problemas de autoestima, y recurren

al consumo de alcohol o drogas con el fin de superarlo, pero al largo plazo, terminan agravándolo.

Actualmente, es típico ver el desplazamiento de la carga en las organizaciones mediante la contratación de personal externo (llámese consultor, asesor o experto), para que finalmente, cuando esta persona nos regrese la batuta, debamos enfrentar el problema que estábamos rehuyendo. Por esto, no debemos entonces, esperar que otros resuelvan nuestros problemas sino mejor, enfocar nuestros esfuerzos en hallar las soluciones reales de los mismos.

## **6. Lo más rápido es lo más lento.**

Los crecimientos desaforados, vertiginosos y exagerados desembocan en una reorientación de compensación que tiende a devolver al sistema a su estado original. Casi todos los sistemas naturales, desde los ecosistemas hasta los animales, tienen tasas de crecimiento intrínsecamente óptimas. Lo mismo ocurre con las organizaciones. La tasa óptima es muy inferior al crecimiento más rápido posible<sup>2</sup>.

Por esto, no se debe pretender un crecimiento desaforado, puesto que con esto, lo único que se logrará es que dicho crecimiento llegue a un pico desde el cual descenderá con el mismo ímpetu con el cual llegó.

En las organizaciones se observa que algunas nuevas empresas inician bien sus operaciones, son aceptadas por el mercado objetivo y empieza lo que se puede denominar un «*bum*» de la moda, es decir, muchos consumen los productos solamente por ser novedosos. Es entonces, que algunos empresarios sin visión sistémica, crecen de manera desaforada, pensando ingenuamente que aquel comportamiento creciente se mantendrá, para finalmente ver cómo el mercado se estabiliza y aquellas inversiones mal ejecutadas les dejan en serios aprietos.

La invitación entonces, es estudiar el sistema y comprender si el crecimiento que se está generando es el crecimiento normal del mismo, o está influenciado por fuerzas temporales incapaces de mantenerlo constantemente.

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

---

<sup>2</sup> Senge Peter. La quinta disciplina. Ediciones Granica. Argentina. 1990.

Tal como se ha comentado a lo largo de este documento, es importante para abordar el mundo de una manera sistémica, que abandonemos la noción de que causa y efecto están próximos en el tiempo y el espacio. Esto no es cierto en los sistemas complejos, dado que cuando se interviene un elemento del sistema, los efectos de dicha intervención se irán desplazando a través del entramado de relaciones existentes hasta que se genere una consecuencia visible, pero nadie nos puede asegurar que dicha consecuencia será inmediatamente después de realizada la intervención.

Cuántas veces en las organizaciones se tiene un problema de ventas y entonces se contratan más vendedores, pero ni siquiera si el próximo mes se incrementan las ventas, se podría asegurar con fiabilidad que es consecuencia de la contratación de aquellos otros vendedores, o mejor aún, si el siguiente mes no se incrementen las ventas no quiere decir que los nuevos vendedores no han sido efectivos, porque quizás los inventarios de los clientes están altos, y están programando pedidos para dos o más meses en adelante.

La base del pensamiento sistémico está en comprender las relaciones del sistema, y a medida que dichas relaciones son más numerosas y complejas, más distantes estarán en el tiempo las causas y los efectos. Se nos presenta entonces un cambio de paradigma necesario para poder abordar la realidad sistémicamente.

Buscar el efecto próximo a la causa puede llevarnos a falsas conclusiones. No se debe olvidar que en el pensamiento sistémico, la explicación no se encuentra en diferentes causas aisladas, sino en la estructura del sistema y en las relaciones que se den en él<sup>3</sup>.

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

El principio de palanca establece que actos pequeños bien localizados generalmente producen mejoras significativas y duraderas. Este es un punto interesante de los sistemas, pues sugiere que no debemos desgastarnos en acciones de alto nivel, sino mejor, comprender la estructura del sistema para saber «cuál es el nudo del sistema que hay que deshacer»<sup>4</sup>, es decir, debemos encontrar el punto de apalancamiento del sistema.

Generalmente, los puntos de apalancamiento no son evidentes para la mayoría de

---

<sup>3</sup> O'Connor Joseph y McDermott Ian. Introducción al Pensamiento Sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas. Ediciones Urano, Barcelona. 1998.

los integrantes del sistema, pero no por ello nos debemos desanimar, todo lo contrario, el saber que existe un dónde concentrar los esfuerzos para lograr los resultados que deseamos sin necesidad de malgastar nuestras energías, es un aliciente suficiente para observar detenidamente el sistema y encontrar las conexiones que debemos intervenir. Debemos aprender a ver «estructuras subyacentes» y no hechos, debemos pensar en «procesos» y no en instantáneas.

Según O'Connor: «Debemos observar las conexiones que sujetan la parte del sistema que queremos mover. Procedamos a cortarlas o a soltarlas y el cambio resultará fácil. Este es el principio clave del pensamiento sistémico»<sup>5</sup>.

### **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<sup>6</sup>.

En muchas organizaciones actuales, todavía se plantea el dilema sobre como competir en el mercado, si con calidad o con costo. Inclusive para algunos administradores estos dos términos son totalmente antagónicos, es decir, que el uno no se puede obtener con el otro. Sin embargo, al mirar la compañía como un todo, como el sistema que es, resulta claro que antes que ser adversarios, la calidad y el bajo costo son consecuencias lógicas de una misma política.

Una organización que se preocupa por la calidad, que asegura sus materiales y establece procedimientos claros y efectivos de control tanto para sus procesos como para sus productos, tendrá en consecuencia menos desperdicios, menores reprocesos y muy pocos reclamos de sus clientes (por no decir que ninguno), con lo cual, sus costos operativos no se verán influenciados por costos de fallas<sup>7</sup> que redundará en un resultado final del proceso productivo con menores costos.

Así pues, una organización que trabaja con calidad, está controlando sus costos,

---

<sup>4</sup>O'Connor Joseph y McDermott Ian. Introducción al Pensamiento Sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas. Ediciones Urano, Barcelona. 1998.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Senge Peter. La quinta disciplina. Ediciones Granica. Argentina. 1990

además un producto de calidad se comercializa más fácil que un producto defectuoso. Es algo tan evidente que no cabe pensar que no sea así en todas las organizaciones, pero el problema radica en la departamentalización (reduccionismo) de las empresas y el establecimiento de indicadores por áreas y no corporativos, lo cual se refleja en acciones aisladas que buscan objetivos «encontrados»<sup>8</sup>.

De igual manera, todavía se cree que no es posible mantener a los empleados satisfechos y al mismo tiempo tener costos laborales competitivos y controlados, pero igual que en el ejemplo anterior, los costos de un mal sistema de remuneración se reflejan en cuotas altas de ausentismo, bajos niveles de productividad por falta de moral y satisfacción de los empleados entre otros.

En conclusión, antes de decir que los objetivos se anteponen o compiten por los mismos recursos, debemos entender el sistema completo y encontrar las relaciones existentes entre dichos objetivos y las acciones tendientes a alcanzarlos.

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

Dividir un problema no mejora las posibilidades de solucionarlo, por el contrario, al fraccionarlo se pierde la posibilidad de apalancar, dado que el punto de palanca queda diluido.

Vale la pena mencionar nuevamente lo que se dijo en torno a jugar una partida de ajedrez entre varias personas, permitiendo que cada uno haga un movimiento. El resultado de tal actividad no será en ninguna medida exitoso, aún cuando quienes participen sean grandes jugadores, puesto que cada uno hará un movimiento de acuerdo con un plan de juego que involucra más movimientos, pero que una vez intervengan los otros, deberá cambiar.

De la misma manera, cuando dividimos un problema para que nos «rinda» el tiempo y lo resolvamos en «equipos» de trabajo, tal como buscar alternativas en cada área para disminuir los costos operativos, los resultados de esfuerzos fraccionados y desarticulados nunca serán tan buenos o efectivos como el abordar estrategias globales e integrales.

---

Ahora bien, no quiere decir esto que todos los problemas deban atenderse por parte de la gerencia. Cuando se habla de los costos relacionados con la cantidad, los costos de las fallas son los más altos y en consecuencia, los que más afectan las finanzas organizacionales.

<sup>8</sup> Se utiliza este término, porque dentro de las áreas se ven así, pero como ya se expuso, dichos objetivos son una consecuencia lógica de un actuar sistémico.



de todo el equipo administrativo, o considerándose como un problema de compañía, lo que se quiere decir, es que en el momento que se plantee la estrategia de fraccionar los problemas para resolverlos, se evalúe si tal fraccionamiento rompe relaciones importantes que sean necesarias para una solución real y definitiva. Debemos tener claridad que algunos problemas se entienden, solamente al observar la interacción entre las partes que lo componen.

### **11. No hay culpa.**

Generalmente ubicamos las responsabilidades de nuestros problemas fuera de nosotros, en el entorno. Esto es lo más común, además que es una posición muy cómoda, ya que al encontrar fuera de nosotros las causas de los problemas, se genera una maravillosa sensación de calma puesto que no tenemos ingerencia en ese entorno y por tanto, como dice algún proverbio antiguo, ¿si no puedes resolverlo de qué te preocupas? Pero el punto es que sí puedes resolverlo, ¡sí quieres y trabajas para hacerlo!, de hecho, ¡¡debes resolverlo!!

Cuando nos acercamos a la realidad de manera sistémica, descubrimos que no hay nada externo, somos parte de dicho sistema y por tanto, nosotros y las causas de los problemas pertenecemos a él. En ese caso, no podemos entonces ubicar la culpa fuera de nosotros y debemos asumir nuestra responsabilidad frente a las acciones que hemos tomado y que desembocaron en dicha situación.

De ahora en adelante, estamos «condenados» a asumir nuestras responsabilidades y a trabajar para resolver los problemas que en otros tiempos definimos como responsabilidad de factores externos y ajenos a nosotros. Es el precio a pagar por ser pensadores sistémicos.

Así como se han enunciado estas leyes, existen también algunos elementos que pueden obstaculizar nuestro camino por el mundo sistémico. Se presentan a continuación dichos obstáculos, con el ánimo de conocerlos para poder establecer estrategias que nos permitan combatirlos.

## **OBSTÁCULOS DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO**

Si consideramos la capacidad de aprender, como un elemento vital para la supervivencia de las organizaciones, también, podemos considerar que las barreras existentes

en el proceso de aprendizaje se convierten en los obstáculos que se deben superar si queremos sobrevivir en el futuro. Por tanto, éstos también han sido considerados como obstáculos en el camino de ser pensadores sistémicos.

### **1. Yo soy mi puesto.**

Este obstáculo consiste en que las personas asumen que simplemente son la labor que desempeñan, es decir, no se ven como una parte interconectada del sistema, sino como un elemento aislado y su responsabilidad se limita a cumplir «bien» la labor que se le ha asignado.

Cuando esto sucede, se pierden las responsabilidades del conjunto y normalmente, se termina obteniendo resultados globales muy por debajo de lo esperado. Es un ejemplo típico de ausencia de sinergia y falta de propiedades emergentes.

Ahora bien, la responsabilidad frente a esta situación no es únicamente de las personas, sino también de las organizaciones que limitan y etiquetan a sus funcionarios bajo un rótulo que indica una actividad, así es común observar que se refieren a las personas como el mecánico, el tornero, la secretaria, el contador y la imagen que se forma en cada uno de ellos, es que simplemente son su función y no miembros de un equipo que tienen mucho para aportarle al conjunto.

Se deben entonces, propiciar espacios que permitan el surgimiento de propiedades emergentes en los grupos de trabajo y que además, capitalicen la sinergia del equipo.

### **2. Enemigo externo.**

Este obstáculo bien puede considerarse como una derivación del anterior, ya que al no haber una imagen de conjunto y no asumir una responsabilidad global, es fácil que las personas se vean tentadas a culpar de los problemas a agentes externos. Es por ello, que en las organizaciones, siempre buscamos culpables fuera de nuestra área.

Senge lo establece al decir que cuando nos concentramos sólo en nuestra posición, no vemos que nuestros actos la trascienden. Cuando esos actos tienen consecuencias que nos perjudican, incurrimos en el error de pensar que estos nuevos problemas tienen un origen externo. Como la persona perseguida por su propia sombra, no podemos deshacernos de ellos<sup>9</sup>.

Pero cuando tenemos claridad que somos parte del todo, y que por tanto no hay nada externo, debemos entonces asumir las responsabilidades de manera compartida y más que buscar culpables, lo importante es trabajar en la búsqueda de soluciones.

### **3. La ilusión de hacerse cargo.**

En el mundo moderno, una de las palabras de moda dentro del ambiente empresarial es la proactividad. Vivimos pregonando que debemos ser más proactivos, que las personas deben hacerse cargo de las situaciones antes que afloren los problemas, pero debemos ser cuidadosos con dicha «proactividad» cuando esta no es más que una «reactividad» disfrazada contra el enemigo externo.

En este sentido, antes de emprender acciones contra el «enemigo externo», o de tomar decisiones «proactivas», hay que analizar las implicaciones de dichas acciones en el sistema total y verificar que efectivamente estamos siendo proactivos.

La verdadera proactividad es un producto de nuestro modo de pensar, no de un estado emocional<sup>10</sup>.

### **4. La fijación de los hechos.**

Muchas personas, se inmovilizan buscando hechos que fundamenten o justifiquen los acontecimientos, lo cual no funciona muy bien si tenemos en cuenta, que el pensamiento sistémico no es lineal y que las causas y los efectos se encuentran lejanos en el tiempo.

No podemos seguir pensando que para cada hecho o acontecimiento existe una causa obvia.

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<sup>11</sup>.

### **5. La parábola de la rana hervida.**

---

<sup>9</sup> Senge Peter. La quinta disciplina. Ediciones Granica. Argentina. 1990.

<sup>10</sup> Ibid.

Si tomamos una rana, y la lanzamos a una olla con agua hirviendo, ésta inmediatamente reaccionará saltando fuera de la olla, puesto que sus sentidos serán alertados por el exceso de temperatura.

Pero si en lugar de ponerla en el agua hirviendo, tomamos la rana y la introducimos en una olla con agua a temperatura ambiente no saltará y si empezamos a calentar el agua, inicialmente el incremento será poco y quizás hasta agradable para la rana, de tal suerte que cuando la temperatura esté muy alta, nuestra rana estará lo suficientemente adormilada para no poder escapar.

La moraleja de la historia es muy simple, pero inquietante para nosotros y nuestras organizaciones. No estamos preparados para cambios sutiles y graduales. Reaccionamos generalmente a grandes cambios, eventos significativos tales como una disminución en las ventas del 10%. Ante esto por supuesto que la organización se alertará y tomará las medidas necesarias; pero si la disminución es de un orden del 0.5% posiblemente ni se tenga en cuenta, o no se considere como algo grave. Sin embargo, así como el incremento gradual de la temperatura llevó finalmente a la rana a su muerte, cambios leves pero continuos en las organizaciones las llevan a situaciones realmente comprometedoras e inclusive crisis infranqueables.

Por tanto, debemos aminorar nuestro ritmo y prestar atención no sólo a lo evidente, sino también a lo sutil y prácticamente imperceptible. Que no nos vaya a pasar lo que a la rana, que estemos en la comodidad del agua tibia y no alcancemos a reaccionar a tiempo para salvarnos.

## **6. La ilusión de que se aprende con la experiencia.**

Es verdad que se aprende mejor de la experiencia, pero como las consecuencias de nuestros actos no vienen inmediatamente después de realizarlos, es imposible encontrar la relación y por tanto, no podemos esperar que nuestro aprendizaje continúe fortaleciéndose a partir de la experiencia tal como lo hicimos en nuestra infancia.

Cada uno de nosotros posee un «horizonte de aprendizaje», 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<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Ibid.

Las decisiones críticas de una organización, tienen consecuencias en diferentes y distantes partes del sistema, e igual, se producen muy adelante en el tiempo.

## **7. El mito del equipo administrativo.**

Frecuentemente se observa en las organizaciones la conformación de grupos altamente calificados para resolver problemas estratégicos, donde realmente lo que sucede es que cada cual busca salvar su territorio.

Tal como se plantea por parte de un profesor de Harvard, «La mayoría de los equipos administrativos ceden bajo presión. El equipo puede funcionar muy bien con problemas rutinarios. Pero cuando enfrenta problemas complejos que pueden ser embarazosos o amenazadores, el espíritu de equipo se va al traste»<sup>13</sup>.

Entonces, se generan extensos debates frente a temas triviales e intrascendentes en los cuales todos están de acuerdo siempre y cuando no vean comprometidos sus intereses particulares, cayendo en una visión asistémica que además es extremadamente costosa para la organización.

Además, esto se replica en los mandos medios, puesto que los directivos de los departamentos replican su actuar en el personal a cargo, cayendo nuevamente en la búsqueda de enemigos externos.

Tiene entonces la alta dirección, la responsabilidad de encaminar las discusiones hacia la búsqueda de estrategias globales y articuladas, donde prime el interés del conjunto antes que el de las áreas. Tarea que no es para nada sencilla, pero es fundamental para el éxito de la organización.

Podemos concluir este capítulo diciendo que lo importante entonces, es tener claridad sobre las leyes y aprender a usarlas en nuestro provecho, así como definir estrategias que permitan eliminar los obstáculos para actuar sistémicamente y obtener los resultados esperados en nuestra organización o proyecto.

---

<sup>12</sup> Senge Peter. La quinta disciplina. Ediciones Granica. Argentina. 1990.

<sup>13</sup> Chris Argyris. Citado por Senge en la quinta disciplina. Ediciones Granica. Argentina. 1990.