

Dirección y Liderazgo

Temas semana 2 -3P

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo



3.2. Pensamiento sistémico y liderazgo.

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 (sin conexión).

El pensamiento sistémico se caracteriza en decir que **el todo puede ser más, menos o igual que la suma de las partes**, es una filosofía basada en los sistemas modernos buscando llegar a objetivos tácticos (de mediano plazo) y no puntuales (específicos).

La tecnología que inspira el pensamiento sistémico es la que se utiliza con los misiles teledirigidos, en donde, aunque el objetivo o meta específica sea movable se tiene la capacidad de llegar a dicho objetivo de varias maneras.

En términos de recursos humanos, consiste en ***pensar como un todo***, con el fin de **NO CREAR organizaciones fijas sino cambiantes y adaptables a las dificultades**.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y liderazgo.

La actual sociedad

La actual “**sociedad del conocimiento**” pasa del concepto de “mano de obra”, al de “capital intelectual”, el éxito de las organizaciones ya no depende de la acción, sino de la interacción y la comunicación. Cuando falla la interacción, todos los esfuerzos adicionales de las empresas se dañan.

Para saber qué es pensamiento sistémico debemos ver esta definición “**El Pensamiento sistémico es una sensibilidad hacia los entrelazamientos sutiles que confieren a los sistemas vivos su carácter singular**” Peter Senge.

Es un modo de pensamiento que contempla el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas. **Estudia el todo para comprender las partes.** El pensamiento sistémico va más allá de lo que se muestra como un incidente aislado, para llegar a comprensiones más profundas de los sucesos.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y liderazgo.



Es un medio de ***reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que los protagonizan***, permitiéndonos mayor conciencia para comprenderlos y capacidad para poder influir o interactuar con ellos.

Pasar por alto el funcionamiento sistémico de las cosas implica realizar actuaciones atrevidas cuanto menos y faltas de precisión.

Al no atender las cosas como parte de un conjunto global, lo hacemos como si existieran por sí solas, sin tener en cuenta que nada ha surgido sin la intervención de otras partes, y todo el sistema que las sostiene con sus procesos previos. Todo está conectado y todo interactúa. La aparición de la Viagra a miles de kilómetros del hábitat de los rinocerontes, ha permitido la recuperación de su población. No porque los rinocerontes padecieran impotencia, sino porque ahora ya no los matan para usar sus cuernos como afrodisíaco.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y liderazgo.



Características

El Pensamiento Sistémico tiene cualidades únicas que lo hace una herramienta invaluable para modelar sistemas complejos:

- ✓ Enfatiza la observación del todo y no de sus partes.
- ✓ Es un lenguaje circular en vez de lineal.
- ✓ Tiene un conjunto de reglas precisas que reducen las ambigüedades (diferentes interpretaciones), y problemas de comunicación que generan problemas al discutir situaciones complejas.
- ✓ Contiene herramientas visuales para observar el comportamiento del modelo.
- ✓ Abre una ventana en nuestro pensamiento, que convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas que dan sentido a los puntos de vista de cada persona involucrada.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y liderazgo.



Se aplica para alcanzar más precisión en nuestras actuaciones con la persona, la familia, los hijos, la pareja, las finanzas, la economía, las organizaciones, las empresas con sus cadenas de producción o gestión, e incluso a las naciones, al medio ambiente, los ecosistemas y por supuesto en las relaciones con los clientes, los compañeros y los subordinados. Sirve para ejercer una influencia más certera y precisa en nuestra vida.

Permite descubrir patrones que se repiten en los acontecimientos.

La persona puede controlar mejor su salud, su trabajo, su situación económica, sus relaciones... Es útil para realizar previsiones y prepararse hacia el futuro.

Proporciona métodos eficaces y mejores estrategias para afrontar los problemas.

No hay tal triunfo si no se da en todos los niveles del sistema.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y liderazgo.



Metodología

En general el Pensamiento Sistémico se caracteriza por los siguientes pasos:

- ❖ **La visión Global:** La construcción de un modelo global donde se observen de manera general el comportamiento del sistema.
- ❖ **Balance del corto y largo plazo:** El Pensamiento Sistémico construye un modelo capaz de mostrar el comportamiento que lleva al éxito en el corto plazo y si tiene implicaciones negativas o positivas en el largo plazo que ayuda a balancear ambos para obtener el mejor resultado.
- ❖ **Reconocimiento de los sistemas dinámicos complejos e interdependientes:** Por medio de herramientas especializadas el Pensamiento Sistémico construye modelos específicos para las situaciones bajo observación para entender sus elementos sin perder la visión global.
- ❖ **Reconocimiento de los elementos medibles y no medibles:** Los modelos del Pensamiento Sistémico fomentan el correcto uso de indicadores cualitativos y cuantitativos por medio de los análisis de situación y su integración en el comportamiento global.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Beneficios

El Pensamiento Sistémico permite la comprensión, simulación y manejo de sistemas complejos, como los que existen en cualquier empresa., negocio o área de trabajo, al utilizar esta herramienta se simplifica el entendimiento de los procesos internos y su efecto en el ambiente exterior, así como la interacción entre las partes que integran el sistema global.

La metodología del Pensamiento Sistémico ayudará a la optimización de los procesos, la obtención de metas y a la obtención de una planeación estructurada para anticiparse al entorno donde se encuentra.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Estrategias para el pensamiento Sistemático

El momento de mayor crecimiento es el momento de planificar para tiempos difíciles. Las medidas más productivas pueden ser las que más consuman nuestros recursos. Cuanto más luchamos por lo que deseamos, más conspiramos contra las posibilidades de conseguirlo. Estos principios sistémicos son importantes porque representan un modo más fructífero de pensar y actuar. Para incorporarlos en nuestra conducta se requiere una “visión periférica” que se define como: la capacidad de enfocar el mundo con una lente de ángulo ancho, para ver como nuestros actos se relacionan con otras esferas de la misma actividad.

Un Idioma Universal

El pensamiento sistémico es una herramienta para resolver problemas. Sin embargo, consideramos que es más potente como lenguaje, pues expande nuestro modo de abordar los problemas complejos. Las herramientas del pensamiento sistémico –diagrama del ciclo casual, arquetipos y modelos informáticos- se basan en el concepto teórico de los procesos de realimentación. La estructura por la cual los elementos de un sistema se “alimentan” con una influencia e información recíprocas puede generar crecimiento, producir decadencia o moverse naturalmente hacia un estado de equilibrio.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Soportes para el pensamiento sistemático

En los últimos años ha surgido una nueva comprensión del proceso del cambio empresarial. Es participativo en todos los niveles. Ello es posible porque los arquetipos y otras herramientas sistémicas, han puesto el idioma de la dinámica de sistemas en las manos de los equipos y en las paredes de las salas de reunión, donde pueden alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización.

Pensamiento Sistemático

El pensamiento sistémico comprende una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. Este campo incluye la cibernética y la teoría del caos, una docena de técnicas prácticas para gráfica de procesos. Estos diversos enfoques comparten una idea rectora: “las conductas de todos los sistemas siguen ciertos principios comunes, cuya naturaleza estamos descubriendo y analizando.” Una forma del pensamiento sistémico que se ha vuelto sumamente valiosa como idioma llamada “dinámica de sistemas”, en donde los métodos y herramientas – eslabones y ciclos, arquetipos, modelación y stock- and-flow- tienen sus raíces en la dinámica de sistemas.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Estructura sistemática

Para el pensamiento sistémico la “estructura” es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, aptitudes y percepciones, y cientos de factores más.

Las estructuras sistémicas suelen ser invisibles, hasta que alguien las señala. Los cuatro niveles de una visión sistemática.

Un buen pensador sistémico, sobre todo en un ámbito empresarial, es alguien que puede ver el funcionamiento simultáneo de cuatro niveles: Acontecimientos, pautas de conducta, sistemas y modelos mentales.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Los cinco Por qué

Es un método alternativo para contar una historia, retrocediendo hasta la raíz de problemas perniciosos y recurrentes.

El primer porque: Escoja el síntoma por donde desee comenzar, el hilo que supuestamente servirá para deshacer el nudo. Haga la primera pregunta al grupo “¿por qué sucede tal cosa?” Tal vez termine por recibir 3 o 4 repuestas. Muéstrelas todas en la pared, con abundante espacio en torno.

Lo sucesivo porqués: repite el proceso para cada enunciado que figure en la pared, preguntando “¿Por qué?” a cerca de cada uno.

Haga un seguimiento de todas las respuestas que parezcan viables. Descubrirá que algunas convergen. A medida que llegue a la raíz de cada porqué, se encontrará enfrentando a toda la organización, esta se puede derivar de una estrategia de compra, o de una sub inversión de mantenimiento. El problema no radica en que la medida original fuera errónea, sino en que es de largo alcance y sus efectos persistentes no saltan a la vista.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Evitando la “fijación en los hechos”: Las respuestas a los cinco porqués deben evitar las acusaciones individuales. Las culpas individuales no dejan más opción que aplicar castigos, pero ello nos conduce a un cambio duradero.

Uno de los beneficios es que habitúa a la gente a reconocer la diferencia entre una explicación que se limita a los hechos y una explicación sistémica.

Para evitar respuestas anecdóticas y acusatorias, utilice esta técnica: a medida que se registre cada respuesta, diga: “¿es la única razón?”.

El lenguaje del pensamiento sistemático “eslabones ” y “ciclos”

En el pensamiento sistémico, cada imagen cuenta una historia. De cualquier elemento de una situación (o variable), se pueden trazar flechas “eslabones” que representan la influencia sobre otro elemento. A la vez estos revelan ciclos que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Pero los vínculos no existen aisladamente. Siempre comprenden un circuito de casualidad un “ciclo” de realimentación donde cada elemento es “causa” y “efecto”, recibiendo y ejerciendo influencias, de modo que cada efecto, tarde o temprano, regresa a su origen. Los idiomas lineales sólo nos permiten hablar del ciclo un paso por vez, cuando en la realidad acontecen simultáneamente. Al ver su simultaneidad podemos reconocer una conducta sistémica y ser más sensibles a sus aspectos temporales.

Ciclo y los cambios

Existen dos elementos básicos en la configuración de todas las representaciones de sistemas: los ciclos reforzadores y los círculos compensadores. Los ciclos reforzadores generan crecimiento exponencial y colapso, y el crecimiento o colapso continúa a un ritmo cada vez más acelerado. En todos los procesos reforzadores un cambio pequeño va cobrando UNIVERSIDAD DEL SURESTE 86 creciente poder. Un ejemplo lo representa las tasas de natalidad elevada provocan tasas de natalidad más elevada. No subestime el poder explosivo de estos procesos, en cuya presencia el pensamiento lineal siempre nos pone en aprietos.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



El ciclo reforzador

Puede haber muchos elementos en un ciclo reforzador, todos en círculos, todos impulsando el crecimiento de los demás. Los ciclos reforzadores generalmente potencian el crecimiento o la decadencia, para señalar un sistema reforzador utilice la letra “R” o el efecto multiplicador o “bola de nieve”. Un ciclo reforzador, por definición es incompleto. Nunca tenemos un círculo vicioso o virtuoso por sí mismo. En algún momento se topa con un mecanismo compensador que lo limita. Tal vez el límite no aparezca en nuestra vida, pero podemos dar por sentado que aparecerá. En general hay límites múltiples.

Ciclos compensadores: Estabilidad, resistencia y limites.

Los procesos compensadores generan fuerzas de resistencia, que terminan por limitar el crecimiento. Pero también hay mecanismos, tanto en la naturaleza como en los demás sistemas que corrigen los problemas, conservan la estabilidad y consiguen el equilibrio, Estos garantizan que ningún sistema permanezca lejos de su radio “natural” de operación.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Los ciclos compensadores surgen en situaciones que parecen ser auto correctivas y autor reguladoras, al margen de la voluntad de los participantes. Si la gente se siente atrapada en una estructura compensadora u otro tipo de estructura, tendrá la sensación de chocar con una pared. A pesar de las frustraciones que generan estos ciclos no son malos de por sí. Como conclusión se puede decir que descubrir o crear nuevos objetivos es a veces la clave para vencer las resistencias. A veces el objetivo se desplaza o se modifica, pero también está sometido a la influencia del sistema.

Demoras

Las demoras se presentan tanto en los ciclos reforzadores como en los compensadores. Hay puntos donde el eslabón tarda bastante en manifestarse. La demora puede ejercer una enorme influencia en un sistema, acentuando la repercusión de otras fuerzas. Esto sucede porque las demoras son sutiles: a menudo, se dan por sentadas, a menudo se dan por completo, pero siempre se subestiman. En los ciclos reforzadores, las demoras erosionan nuestra confianza porque el crecimiento no llega con la rapidez esperada. En los ciclos compensadores, las demoras pueden cambiar drásticamente la conducta del sistema. Uno de los propósitos de dibujar diagramas de sistemas consiste en no pasar por alto ninguna demora.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Arquetipos

Esta palabra viene del vocablo griego arkhetypos que significa, “el primero en su especie”. Los arquetipos sistémicos, alejados del pensamiento sistémico, fueron desarrollados en los años 80’s. En esa época, el estudio de la dinámica de sistemas dependía de una gráfica de los circuitos causales complejos y de la modelación por ordenador. Esta utilizaba ecuaciones matemáticas para definir la relación entre variables. Algunos arquetipos, entre ellos el de “límites de crecimiento” y “desplazamiento de la carga”, eran traducciones de “estructuras genéricas”. Estos son mecanismos del pensamiento sistémico que se habían descrito dos décadas anteriores.

Aplicando un arquetipo

Al demostrar realimentación (reforzadora y compensadora), las plantillas suelen describir la naturaleza interconectada del mundo. Los arquetipos son herramientas accesibles que permiten construir hipótesis creíbles y coherentes a cerca de las fuerzas que operan en los sistemas. Los arquetipos constituyen un vehículo natural para verificar y clarificar modelos mentales a cerca de estos sistemas. A medida que asimilamos los arquetipos, pasan a formar parte de nuestro repertorio de diagnóstico.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Conductas y arquetipos. Para estas pautas de conducta, se puede aplicar estos arquetipos:

1. **Ciclo Reforzador.** Una variable importante se acelera hacia arriba (o hacia abajo), con un crecimiento exponencial o un colapso.
2. **Ciclo Compensador.** Hay movimientos hacia un objeto (sin demora), o bien oscilación, girando en torno de un objetivo único (con demora)
3. **Soluciones Contraproducentes.** El síntoma de un problema mejora (la variable desciende) y se deteriora (el problema se agrava) alternativamente.

Límites de crecimiento.

Hay crecimiento (a veces intenso), nivelación o declinación.

Desplazamiento de la carga.

Coexisten tres patrones. La dependencia respecto de la solución inmediata se fortalece. Mientras los esfuerzos para corregir el problema de raíz se debilitan y el síntoma del problema mejora y se deteriora alternativamente.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Tragedia del terreno común. La actividad total crece, pero las ganancias obtenidas a partir de actividades individuales descienden.

Adversarios

El desempeño de cada parte declina o permanece parejo y bajo, mientras que la rivalidad crece con el correr del tiempo. Es aconsejable no decidirse de inmediato por “una respuesta”, sino mirar la situación a través de la lente de diferentes arquetipos. Dos o tres pueden combinarse para que cada cual ilumine un aspecto diferente.

Elección de un arquetipo

Comience planteando conjeturas. Algunas personas temen aplicar un arquetipo “errónea” equivocarse en el diagnóstico y empeorar las cosas. En la práctica esto no ocurre, que por definición la gente escoge arquetipos que resultan interesantes. El hecho de que estamos interesados en determinar historia sistémica es buen indicio para comenzar allí.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Primero trate de adecuar los elementos de la historia al arquetipo, comenzando con el ciclo predominante que parece impulsar al sistema. Después escoja una variable clave y comience a construir el ciclo preguntándose que la afecta. Ahora dé a las variables nombres, que representen niveles de actividad que puedan subir o bajar en el futuro. Es aconsejable incluir todos los elementos sobre los que usted ejerce al menos una influencia parcial y por último. No fuerce la historia para acomodarla en una plantilla donde no encaja, mejor escoja otro arquetipo y comience de nuevo añadiendo un vínculo (elemento) por vez.

¿Qué esperar del pensamiento sistémico?

No hay respuestas correctas, como la dinámica de sistemas ilustra las interdependencias del sistema actual. Nunca existe una sola respuesta correcta para una pregunta. En cambio, la disciplina releva que existe una gran variedad de actos posibles, algunos de los cuales conducen a cambios profundos otros actos producen, casi inevitablemente. Algunas consecuencias no deseadas en otro sector del sistema. El arte del pensamiento sistémico consiste, entre otras cosas, en evaluar las consecuencias del acto que escogemos.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Mirar la totalidad

No se puede modificar el sistema dividiéndolo en partes, sino que todas deben mirar juntos la totalidad. En consecuencia, no es posible practicar el pensamiento sistémico en forma individual. No porque la disciplina será dificultosa, sino porque en un sistema complejo los buenos resultados necesitan la mayor cantidad posible de perspectivas.

Necesidad de colaboración

Por naturaleza, el pensamiento sistémico señala interdependencias y la necesidad de colaboración. A medida que el equipo continuo su labor, puede ser necesaria la inclusión de nuevos miembros, sobre todo gente que antes era vista como rival pero que ahora juega en el mismo bando. Las causas y efectos no están estrechamente relacionados en el tiempo y el espacio.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y liderazgo.

No actúe cerca del síntoma del problema. Remonte la corriente y retroceda en el tiempo para eliminar la raíz. A menudo la acción más efectiva es la más sutil. A veces es mejor no hacer nada, dejar que el sistema haga su propia corrección o guíe la acción. Otras veces el punto más propicio se encuentra en un sitio inesperado.

Inevitables demoras temporales

Es posible tenerlo todo, pero no al mismo tiempo. Al proponer soluciones sistémicas tener en cuenta las inevitables demoras temporales. Por ejemplo, si usted propone una expansión del personal ¿cuánto tiempo se tardará en capacitar a los nuevos empleados? ¿Cómo afectara este proceso el tiempo del personal existente?

Las demoras temporales y otros aspectos sutiles del sistema solo se evidencian con el tiempo y la experimentación. Comprométanse a examinar continuamente el funcionamiento del sistema.

Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.



Las salidas fáciles no son salidas

Cuídense de las soluciones fáciles y rápidas. La mayoría de la gente prefiere intervenir en un sistema en el nivel de las normas. La estructura física y los procesos laborales, la circulación de material e información, los sistemas de remuneraciones y los mecanismos de control donde los elementos son más visibles y se requiere menos destreza para manipularlos. La conducta empeora antes de mejorar. Con frecuencia, cuando un proyecto sistémico pone de relieve las estructuras subyacentes, los miembros del grupo tienen momentos de desesperación. Pero en realidad las cosas están mejorando. La gente nota que los problemas que antes eran indiscutibles afloran a la superficie.

Origen del concepto

El Pensamiento Sistémico se ha desarrollado a partir de mediados del siglo XX, sus fundadores, son los fundadores del Mental Research Institute de Palo Alto (California – U.S.A.). De allí se expandió a todo el mundo, como disciplina adecuada a la resolución de problemas personales, familiares, de organizaciones pequeñas y grandes, y hasta de relaciones internacionales.