

Teoría general de sistemas. ¿Qué es? ¿Hay un ejemplo de aplicación para DO?¹

Por Bill Becker

BILL BECKER, MA es el CEO de Strategic Business Resources en New York City. Es un profesional de OD con 25 años de experiencia nacional e internacional, recientemente publicó How to OD...and Live to Tell About It. Bill ha escrito artículos para revistas profesionales. Es profesor adjunto en The New School y es presentador en la conferencias nacionales de Human Resource and Training. Puede ser contactado en wfbecker@verizon.net

Reconocemos patrones emergentes en eventos aparentemente aleatorios. Ello a su vez estimula nuestros sentimientos, estos últimos nos impulsan a organizar esos patrones en esquemas de conocimientos, los cuales nos permiten crear una síntesis conceptual. Armados con esta síntesis creamos conceptos y actuamos.

Aplicado al Desarrollo Organizacional, los patrones que detectamos mirando las interfaces o tipos de interacciones entre una organización y sus públicos, nos ayudan a entender cómo las relaciones internas y externas de la organización influyen en el éxito de la empresa. Una comprensión de estos patrones (que forman la Teoría General de Sistema- TGS) puede también ser usada para mejorar los intercambios en el límite entre la organización y sus públicos y los intercambios internos entre las operaciones de una organización. Sin haber prestado atención a tales patrones como parte de nuestra investigación holística en curso, ni tampoco haber hecho el esfuerzo de focalizar una exploración específica de estos patrones, no seríamos capaces de usar una herramienta de investigación valiosa.

Lo cierto es que este es un trabajo en progreso de un “profesional lego” (en oposición a un analista de la Teoría de Sistemas) que trata de entender los fundamentos y la importancia de la TGS y sus multifacéticas aplicaciones para el DO. Sin este tipo de investigación, hay constreñimiento en la innovación, si hay insuficiente conocimiento y comprensión de las herramientas disponibles para realizar intervenciones organizacionales efectivas. Por ejemplo, muchas herramientas que usamos en DO para ayudar a nuestros clientes están basadas en las teorías y conceptos resultantes de los esfuerzos de investigación acción de profesionales de DO y en los estudios de académicos y teóricos. Por citar un caso, ¿cuántos de nosotros todavía usamos las teorías de Maslow y Herzberg para sostener nuestro trabajo en las organizaciones relativo a la motivación humana y modos de comportamiento? Con toda probabilidad, ¡la mayoría

¹ Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 37 | NO. 1 | 2005

de nosotros! Por eso he aquí esta investigación profesional sobre la TGS y su aplicación práctica al DO.

DEPENDENCIA DE LO CUANTITATIVO

Muchas intervenciones organizacionales tempranas, mientras proveían, a través de entrenamiento, gerencia y desarrollo ejecutivo, reestructuraciones, estrategias, tácticas y otros, han estado basadas en el acercamiento disciplinado a esos que vinieron antes que nosotros (tales como los experimentos Hawthorne y el Taylorismo). Antes que podamos probar que nuestras ideas intuitivas o extrapoladas deben funcionar, todavía tendemos a tomar como punto de partida a nuestros predecesores y tratamos de validar nuestros impulsos espontáneos con datos cuantificables validados. Además, a fin de justificar nuestro valor al mundo empresarial, el DO, los profesionales del desarrollo, individuales y en grupos, se han apoyado generalmente en estudios enfocados en los problemas en vez de enfocados en las soluciones.

Frecuentemente, la tecnología ha sido el timón o motor que nos ha hecho repensar o reinventar cómo la gente trabaja. Nuestro impulso es el de proporcionar una plétora de datos cuantitativos a través de encuestas, observación empírica, análisis y retroalimentación, para probar la utilidad de nuestras metodologías de cambio para ayudar a las personas a adaptarse a las nuevas tecnologías en el lugar de trabajo. A menudo nos esforzamos por impactar a nuestros clientes potenciales utilizando los resultados de datos cuantitativamente validados y cuidadosamente recolectados para vender nuestros servicios. De alguna manera, este acercamiento persuasivo es un patrón de expectativa que hemos establecido. Por décadas hemos creado esquemas de conocimientos y conceptos en las mentes de nuestros clientes actuales y potenciales. Si presentamos información y conclusiones de acuerdo a ciertos patrones, nuestros servicios resultarán cómodos a los consumidores potenciales y se comprometerán con nosotros. Es un escenario razonable, pues la entrada al mundo de los negocios para la media de los científicos y profesionales directamente vinculados a las prácticas sociales no fue fácil; su credibilidad (sin evidencia aplastante) dejaba algo que desear a la mayoría de los clientes de negocio potenciales. Después de todo, trabajamos con intangibles, por eso nuestro esfuerzo usualmente va dirigido a ¡hacer lo intangible tangible! La vieja réplica del endurecido gerente de línea es “cuando veo el tren venir hacia mí a 80 millas por hora no quiero ninguna teoría absurda, ¡quiero saber qué hacer!” Nuestra respuesta usual, basada en el enfoque mecanicista, era ayudar a empresarios a encontrar maneras de parar los trenes. Hoy, debido a los continuos esfuerzos por mejorar nuestros servicios, nos hemos dedicado más a crear escenarios ideales (extrapolando lo que debería o podría ser) con nuestros clientes para ayudarlos a evitar construir sus empresas sobre la línea férrea.

UN CAMBIO A LO CUALITATIVO

En la búsqueda de soluciones (basada en el trabajo de académicos, teóricos y la investigación acción de colegas profesionales de DO) hemos comenzado a mirar más allá de los métodos cuantitativos lineales, hacia un campo de investigación mucho más general, indefinido e intangible, por patrones comunes que existen en todos los sistemas. Al encontrar tales patrones, incluso si no comprendemos a fondo los fundamentos científicos, estamos mejor capacitados

para extrapolar lo que está sucediendo en y entre los sistemas organizacionales. Aunque todavía cada hallazgo debe ser probado, basado en la colaboración del cliente y medido para ver si alcanzamos los resultados deseados, pasamos menos tiempo tratando de demostrar que sabemos de qué estamos hablando; y más tiempo mejorando las situaciones actuales y creando mejores futuros para nuestros clientes. Marvin Weisbord, en una de las primeras sesiones de entrenamiento de la Future Search Conference dijo, en respuesta a una pregunta acerca de la validez del proceso de Búsqueda, algo así como “No me preocupo por tratar de probar que la Search Conference funciona cuando se le piden datos cuantitativos, solo digo que sabemos que funciona porque ¡los resultados hablan por sí mismos!”

DARLE SENTIDO A LAS COSAS

Hay momentos en los que posiblemente sentimos que no tenemos una comprensión de cuáles son los temas del cliente, que faltan algunas piezas cuando diagnosticamos las necesidades y oportunidades de una organización. Probablemente porque no hemos recogido suficientes patrones para desarrollar esquemas de conocimientos que nos llevarán al “¡ajá!” que resulta de la síntesis conceptual. Los patrones pueden estar en los datos recogidos y en la información resultante. Pero si no estamos buscando patrones, podemos perder las causas subyacentes de la disfuncionalidad (o funcionamiento productivo) de la organización.

Por ejemplo, hemos aprendido que los comportamientos de equipos, grupos e individuos son más o menos los mismos en todos los marcos. Cuando determinado tipo de cosas son dichas o hechas, uno puede predecir con bastante exactitud la naturaleza de la(s) respuesta(s) resultante(s). Reconocer patrones comunes de respuesta, así sea en la sala del consejo o en el piso de la tienda, nos alerta sobre el hecho de que, dadas determinadas condiciones, podemos construir modelos sistémicos que nos ayuden a evitar resultados indeseados, o como mínimo, mitigarlos de manera que no dañen la efectividad de la organización.

¿Cómo podemos hacer un uso efectivo de la TGS en nuestro trabajo? Aquí va algo de mi experiencia.

¿QUÉ ES LA TEORÍA DE SISTEMAS?

Primero, echemos un vistazo a la Teoría de Sistemas a partir de los estudios de Lazlo, Banathy y otros teóricos que nos proporcionan razonamiento sólido y síntesis conceptual a partir de la cual hacer esta investigación.

En términos generales, la Teoría de Sistemas es, de acuerdo con Heylighen y Joslyn (1992), un estudio transdisciplinar de la organización abstracta de los fenómenos, independientemente de la sustancia, tipo o escala temporal y espacial de existencia. Ella investiga los principios comunes a todas las entidades y los modelos (usualmente matemáticos) que pueden ser usados para describirlos.

B.H. Banathy (1996) ofrece algunas ideas acerca de la utilidad de la teoría general de sistemas en los sistemas sociales y apunta lo siguiente:

A través de la observación de varios tipos de sistemas sociales y del estudio de sus comportamientos, reconocemos características que son comunes a ellos. Una vez que hemos identificado y descrito un conjunto de conceptos de sistema que son comunes a los sistemas sociales, y hemos observado y descubierto determinadas relaciones entre ellos, podemos construir principios de sistema. Un principio de sistema emerge de la interacción e integración de conceptos de sistema relacionados. Después podemos organizar los principios relacionados en determinados esquemas conceptuales llamados modelos de sistema. (p.78)

Podemos entender esta perspectiva a través de la ilustración de nuestras experiencias como profesionales trabajando en diferentes industrias. Por ejemplo, basados en los eventos a nuestro alrededor, desarrollamos sentimientos. A su vez esto nos ayuda a desarrollar el reconocimiento cognitivo de patrones emergentes que convertimos en esquemas de conocimientos. Alcanzamos un estado de homeostasis (un tipo de satisfacción de que esto “tiene sentido” para nosotros) que produce la síntesis conceptual. Esta síntesis se presta a aplicaciones para todo tipo de sistemas. Con estos nuevos conceptos entendemos más fácilmente más conocimiento complejo a partir del cual podemos reexaminar (y descubrir) nuevos patrones y sus relaciones con lo que ya conocemos, así como extrapolar el sentido que nos permiten hacer conjeturas basadas en información. Vea fig.1 para el Modelo I, desarrollado para demostrar el proceso continuo de Síntesis Conceptual.



Banathy (1996) también apoya este Modelo de Síntesis Conceptual cuando dice:

El pensamiento sistémico es una propiedad del pensador, quien organiza sistemas de ideas internalizadas, sistemas de conceptos y principios en un arreglo internamente consistente, utilizando una forma sistémica de ver y entender, para establecer un marco de pensamiento. A la vez que observamos qué hay “allá afuera” este marco de pensamiento nos permite reflexionar sobre lo que experimentamos; de esta manera, construimos nuestro propio significado. Creamos nuestro propio mapa cognitivo, que es nuestra propia interpretación de “allá afuera”. Mientras vemos y trabajamos con sistemas sociales, el pensamiento sistémico nos permite explorar y comprender aquellos sistemas... (p.156)

SÍNTESIS CONCEPTUAL

Por lo tanto, considero que algunos de los principios clave de la Síntesis Conceptual son:

- La vida, en todas sus manifestaciones, está hecha de PATRONES. En cualquiera de las manifestaciones, biológica, matemática o psicológica, estos patrones presentan elementos comunes en sus relaciones unos con otros.
- Construimos CONOCIMIENTOS en la medida que recogemos datos de nuestra experiencia y los SINTETIZAMOS. Mientras mayor es nuestro conocimiento más aceleramos la percepción de patrones.
- Lo que SENTIMOS acerca de nuestras experiencias se convierte en reconocimiento cognitivo de patrones, que es sintetizado en conocimientos que nos ayuda a entender los patrones.
- Desarrollamos la comprensión basada en ESQUEMA DE CONOCIMIENTOS en lugar de respuestas instintivas y arbitrarias.
- Las acciones que tomamos son opciones de comportamiento que originan consecuencias y retroalimentación para ayudarnos a hacer ajustes constantemente, de manera que podamos crear un sentimiento continuo de estabilidad (EQUILIBRIO Y HOMEOSTASIS). Una percepción de estabilidad nos permite evitar ser vencidos por el aparente caos del cual provienen estos patrones.
- Para evolucionar, nuevos esquemas de pensamiento deben ser desarrollados. A través de la construcción sobre procesos reiterativos de desarrollo de SÍNTESIS CONCEPTUAL, creamos modelos que también nos permiten ver nuevos patrones y así sucesivamente. (En DO el acercamiento a los Sistemas Abiertos ofrece la oportunidad de continuar adaptándose para sobrevivir. Los acercamientos a los Sistemas Cerrados se convierten en constreñimiento y estancamiento – a menos que no haya nuevas demandas por parte del sistema – debido a la falta de experiencias nuevas y diferentes, por lo tanto, limitan la oportunidad de ver nuevos patrones y desarrollar nuevos esquemas de conocimiento que resulten en comportamientos adaptativos)

De alguna manera, el proceso de Síntesis Conceptual se asemeja al trabajo del Corrector Ortográfico en nuestras computadoras. El programa trabaja a partir de patrones de letras preestablecidos y automáticamente corrige errores. Algunas veces el programa “adivina” correctamente y otras no. Sin ese tipo de programa, ¡la computadora obedece cualquier cosa que tecleemos! No hace suposiciones falsas, ni ofrece alternativas (a menos que estén concebidas en el programa). Así mismo ocurre con las experiencias que acumulamos, que unidas a la educación que recibimos, constituyen nuestro programa. Percibimos lo que está ocurriendo basados en los datos preliminares que interpretamos usando nuestros esquemas de pensamiento previamente contruidos. Si no desarrollamos nuevos esquemas de pensamiento en los cuales basar nuestra comprensión, probablemente seguiremos tomando el mismo tipo de decisiones, haciendo el mismo tipo de cosas y obteniendo el mismo tipo de resultados que en el pasado.

No es irracional extrapolar que aprender nuevas cosas puede ayudar a las personas a desarrollar nuevos esquemas de pensamiento. De acuerdo a la prensa pública y a las revistas profesionales, en los 80, algunas organizaciones japonesas por ejemplo, fomentaban y frecuentemente requerían que las personas continuaran aprendiendo nuevas cosas, así fuera arreglos florales o alguna otra cosa. Ellos, conscientemente o no, supusieron (crearon esquemas de conocimientos/ síntesis conceptual) que abordando nuevas experiencias las personas expanden su habilidad para mantenerse aprendiendo en el trabajo (construir nuevas teorías conceptuales y por lo tanto tener mayor habilidad para razonar y así innovar y resolver problemas).

Así mismo ocurre con los profesionales de DO. Tenemos al menos dos fuentes para desarrollar nuevos conceptos. Primera, cada intervención organizacional nos permite desarrollarlos basados en nuestras experiencias pasadas. Somos capaces de expandir nuestros esquemas de conocimientos y de esa manera incrementar la velocidad a la que alcanzamos la estabilidad de forma que podamos ser más eficientes y efectivos en la ayuda que proporcionamos a nuestros clientes. La segunda es el grado de variedad que buscamos fuera de nuestra profesión. Mientras más estudiamos y participamos con otros profesionales que han desarrollado esquemas de conocimiento a partir de sus experiencias, más expandimos nuestras propias habilidades.

La oportunidad de consultar² con colegas es un buen ejemplo. Nos proporciona un tiempo para identificar patrones en nuestra propia experiencia en un contexto en el cual no hemos aplicado nuestras habilidades previamente. Podemos desarrollar nuevas síntesis conceptuales para nuestra propia práctica y al mismo tiempo acelerar la comprensión de nuestros colegas compartiendo nuestras observaciones. Es Margaret Wheatley (2001) quien anota que las relaciones son el camino hacia el conocimiento. Las situaciones de shadow consulting ofrecen ese camino. Además, las oportunidades para ver patrones similares en circunstancias sociales no están restringidas a nuestro trabajo profesional. Así sea en nuestra iglesia, PTA, clubes de recreo o asociaciones vecinales, podemos usar la TGS como una herramienta para ayudar a otros y al mismo tiempo expandir nuestra comprensión de la universalidad de su aplicación.

SÍNTESIS CONCEPTUAL Y SU EFECTO EN LA ADAPTACIÓN

No es inusual sentirnos abrumados cuando muchos patrones nuevos son introducidos muy rápidamente. Por ejemplo, cuando tenemos que aprender toda la variedad de nuevas tecnologías y en algunas circunstancias reaprender, desaprender o aprender simultáneamente varios procesos similares pero diferentes. No tenemos tiempo de asimilar el significado de los patrones y crear un momento de equilibrio.

Mayor aun es la frustración experimentada por los miembros de sistemas estancados o cerrados, pues para ellos es más difícil adaptarse a las nuevas situaciones debido a que carecen de esquemas de conocimientos adaptativos para lidiar con los nuevos patrones que llegan. Quizá este sea el porqué de que frecuentemente encontremos que las personas que están en primera línea, que interactúan directamente con el cliente (y todos los facilitadores y no facilitadores a lo

² En el original en inglés “shadow consult”. Nota de la Traductora.

largo de la organización) con frecuencia están más preparadas para el cambio que sus gerentes más altos. La alta gerencia ha estado descansando en homeostasis en la cúspide de la pirámide y no está lista para hacer movimientos adaptativos. Frecuentemente, ellos no ven los patrones en el mercado o en los intercambios en la frontera que tienen lugar diariamente entre los enlaces organizacionales y el mercado y por lo tanto, tampoco están preparados o dispuestos a desarrollar nuevos esquemas de pensamiento. (Lo cierto es, sin embargo, que ellos algunas veces no pueden tomar acciones en nuevos esquemas de conocimientos debido a acontecimientos incontrolables en el mercado.)

La Teoría General de Sistemas aplicada, permitiría a los miembros de la organización experimentar los patrones emergentes del mercado. Su inteligencia colectiva es profundamente mayor porque hay un espectro lleno de síntesis conceptuales, en todas las interfaces del mercado, que ellos llevan hacia dentro y hacia afuera de la organización.

¿QUÉ TIENE ESTO QUE VER CON LAS APLICACIONES DEL DO?

Nuestros roles como profesionales de DO se incrementan cuando vemos las cosas desde la perspectiva de las relaciones entre los eventos, procesos, personas, estructuras, dominios, intención y estrategia, cuando miramos las organizaciones como sistemas.

Banathy (1996) denota la visión de Russell Ackoff de este acercamiento:

Ackoff (1981) dice que el pensamiento sistémico invierte el pensamiento enfocado en el análisis de la era de las máquinas, que apuntaba a comprender una entidad a través de su descomposición en partes, la explicación del comportamiento de cada parte y la suma de estas explicaciones como la explicación del todo. En cambio, el pensamiento sistémico identifica el todo que contiene a las partes, explica el comportamiento del todo y entonces explica las partes en términos de su(s) rol(es) y funciones dentro del todo que las contiene. (p.159)

El DO necesita hacer las dos cosas. Miramos del todo a las partes y de las partes al todo.

¿Por qué? Porque existe una relación simbiótica entre varios sistemas basada en los patrones originados por sus interacciones.

Ervin Laszlo (2003) apunta que un cambio de paradigma está teniendo lugar en nuestro siglo XXI. Hay una consciencia creciente de la coherencia de la naturaleza previamente inadvertida, un tipo de sincronización inmediata entre las partes que componen un sistema y entre los sistemas y su contexto. Al reconocer que todos los sistemas a lo largo de una organización tienen las mismas, o al menos similares relaciones de patrones y comprender los patrones al menos en un subsistema de la organización, podemos extrapolar qué debe estar sucediendo en los otros subsistemas. Por ejemplo, la organización que toma mucho tiempo en el desarrollo de un producto podría estar sufriendo debido a una falta de inversión en el tamaño de la instalación, equipamiento atrasado o prácticas de empleo baratas. Una mirada a tales sistemas organizacionales puede revelar que patrones similares de inadecuación se deben a la falta de

inversión en esos sistemas. La falta de inversiones podría estar creando caos entre los sistemas hasta el punto que son incapaces de integrar sus esfuerzos en la consecución de un objetivo común, porque están enfocados en objetivos funcionales para poder sobrevivir.

Comprender la interdependencia de varios sistemas puede permitirnos ayudar a la organización a adaptarse a sus entornos actuales y a los emergentes y así sobrevivir. Reconocer los patrones y tener la habilidad de ver y ayudar a otros a ver la relación entre esos patrones es parte del arte del DO.

En una conversación acerca de la TGS con una consultora organizacional, Nancy Brown (2003), sugirió lo siguiente:

Los conceptos... más importantes para la teoría de sistemas y [que] tienen mayor significación para el pensamiento popular acerca de DO, incluyen:

- Ocurrencia de los patrones
- La conectividad de todo
- Los conceptos de fronteras, permeable e impermeable
- Existencia de un sistema, en el contexto de un gran entorno
- Impacto, uno sobre el otro, del gran entorno y el sistema
- Los sistemas siempre transforman las entradas en salidas, intencional y no intencionalmente
- Pasos adaptativos dados por el sistema para sobrevivir en su entorno
- Evolución e involución del sistema

De hecho, la conciencia de los vínculos, la conectividad, las fronteras y la semejanza, son factores importantes. Ser capaces de reconocer los patrones que guían a esos vínculos mejora la manera como miramos las situaciones, e influencia las acciones que tomamos.

Algunos de nosotros trabajamos con clientes que operan primariamente desde el marco de referencia del método mecanicista y ven los acercamientos humanistas al DO como irrelevantes o contrarios a sus objetivos. Ellos carecen de los patrones conceptuales para entender el acercamiento humanista que podría ayudarlos a crear un concepto integrador.

Un buen ejemplo de cómo debemos integrar todavía los patrones mecanicista y humanista es la lucha que tenemos para integrar los procesos sociotécnicos, o al menos ayudar a las organizaciones a comprender y aplicar el proceso. Por ejemplo ¿cuántas organizaciones han integrado sus procesos de Recursos Humanos con sus operaciones de la línea de producción? ¡Son tan pocas!

¿Cómo fue llevada la administración a reconocer patrones, a nuevos esquemas de conocimiento y a la síntesis conceptual que los ayudó a entender que las recomendaciones eran legítimas? Fue un asunto de:

- Llevarlos a todos juntos y presentarles ejemplos concretos de lo que habíamos hecho con otras compañías en situaciones similares.

- Proporcionarles los temas que emergieron de los patrones diagnosticados en sus organizaciones
- Pedirles que nos dieran un ejemplo real para ver si lo que nosotros observamos verdaderamente tenía sentido para ellos.

Una vez que tuvimos un acuerdo de grupo de que todos estaban operando con los mismos referentes (síntesis conceptual) entonces esbozamos cuidadosamente la importancia de su compromiso y seguimiento y describimos el tipo de resultados que podían esperar en el futuro si ponían en práctica o no las acciones recomendadas.

Así es como fue hecho

Las razones por las que la administración decidió poner en práctica las acciones recomendadas incluye un número de cosas:

- los escenarios futuros que deseaban
- la motivación por salir del dolor en el que estaban
- el disgusto con las circunstancias a las que habían llevado a la compañía
- la vergüenza de que sus empleados vieran esto antes que ellos

LO QUE PODEMOS APLICAR

La responsabilidad de reconocer todos los patrones básicos dentro de una organización no puede descansar solo sobre los hombros de los profesionales de DO. Con docenas, cuando no cientos de patrones pertinentes, se requiere la implicación de personas a todos los niveles de la organización. Sin embargo, el trabajo de los profesionales de DO es proporcionar técnicas y experiencias a los miembros de la organización para que puedan:

- reconocer sus sentimientos acerca de los patrones que han visto
- desarrollar algunos esquemas de conocimientos para comprenderlos
- crear síntesis conceptuales para que ellos puedan alcanzar estados de equilibrio y estén preparados para tomar decisiones que resulten en acciones productivas para cubrir las demandas del mercado

Mientras más practicamos la identificación de patrones en todas las zonas de nuestra vida personal y mayor es la oportunidad que le damos a los interesados de experimentar cosas juntos, de desarrollar sentimientos acerca de esas experiencias y dialogar de forma que creen esquemas de conocimiento que les permita alcanzar estados de consenso(homeostasis), mayor es la probabilidad de que ellos puedan desarrollar síntesis conceptuales que les permitan tener una comprensión común de quiénes son para trabajar juntos en la obtención de los resultados que desean. Estamos practicando lo que Marvin Weisbord llama “hacer la película juntos” y la noción de Margaret Wheatley de crear relaciones que construyan caminos hacia el conocimiento. ¡No ha sido un mal día de trabajo después de todo!

UN CASO COMO EJEMPLO

Una importante compañía de alimentos procesa y empaca una variedad de productos alimenticios. En su instalación de procesamiento/manufactura principal, con unos 350 empleados, fue diagnosticado que tenían dos problemas serios. Uno requería que incrementaran el grado de implicación de los trabajadores y el otro, la mejora de su proceso de toma de decisiones en la selección de nuevos productos a producir. ¿Cómo la Teoría General de Sistemas jugó un papel en el diagnóstico?

En la medida en que los datos fueron recolectados en todos los niveles y funciones por líneas de negocios, determinados unidades de información comenzaron a formarse. Estas formaciones se constituyeron en patrones, que devinieron en temas. A partir de estos temas, basado en síntesis conceptuales previamente acumuladas, fui capaz de extrapolar su significado a determinadas suposiciones, sentirme cómodo al alcanzar un estado de equilibrio o balance que parecía tener sentido intelectual y afectivamente, lo cual me permitió describir la situación de forma conceptual y recomendar acciones.

Algunos de los temas que emergieron fueron expresados en diferentes palabras, grados de emociones y por una variedad de circunstancias. Sin embargo, haber tenido la suficiente experiencia para desarrollar esquemas de conocimiento que resultaron en síntesis conceptuales, me permitió ver los patrones que provenían de los participantes en la evaluación y guiarlos hacia las acciones que podían tomar. Por ejemplo, patrones provenientes de frustración por un largo período de tiempo fueron expresados:

- Los trabajadores expresaron que los gerentes no los escuchaban o tomaban ventaja de sus sugerencias
- Los trabajadores no eran empoderados para hacer los cambios para los cuales tenían las habilidades y los recursos necesarios
- La alta gerencia era dependiente para la toma de decisiones de sus ejecutivos corporativos, los que se encontraban a tres mil millas de distancia.

Estos patrones llevaron a la conclusión de que los empleados ya habían sintetizado los patrones y el conocimiento en conceptos firmes y estaban listos para acometer cambios operacionales positivos diez años antes de que los gerentes comenzaran a considerar la idea. Además, los patrones de caos que emergían de todas las partes del sistema de operaciones, debido a un acercamiento indisciplinado y político de la selección de productos, que debía guiar hacia ganancias mayores sostenidas, fueron identificados por temas que tenían su origen en el grupo de marketing. Este fue un ejemplo claro de cómo un microsistema imposibilitó a otros cuatro o cinco sistemas (tales como pronóstico de ventas, producción, gerencia de presupuesto, diseño de empaquetado y recursos) ser tan efectivos y eficientes como deberían.

NOTA

Este artículo está basado en un trabajo escrito por Constance Hochberg, cuando fue mi estudiante en el Graduate Program de DO en la New School en la ciudad de Nueva York. Le doy el crédito como el catalizador primario para mi investigación en este tema y por la investigación inicial en algunas de las descripciones fundamentales de la teoría de sistemas.

REFERENCIAS

- Ackoff, R.L. (1999). *Re-creating the corporation: A design of organizations for the 21st century*. Oxford: Oxford University Press.
- Banathy, B. H. (1996). *Designing social systems in a changing world*. New York: Plenum.
- Brown, N. (2003). *Personal conversations and collegial mentoring*.
- French, W., and Bell, Jr., C.H. (1975). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Heylighen, F., and Joslyn, C. (1992). "What is Systems Theory?" [<http://pespmcl.vub.ac.be.SYSTHEOR.html>].
- Kauffman, D. L. (1980). *Systems one: An introduction to systems thinking*. Minneapolis: Future Systems, Inc.
- Laszlo, E. (1974). *A strategy for the future: The systems approach to world order*. New York: George Braziller.
- Laszlo, E. (2003). *The connectivity hypothesis: Foundations of an integral science of quantum, cosmos, life, and consciousness*. Albany: State University of New York Press.
- McCoy, T. J. (1996). *Creating an "open book" organization—Where employees think and act like business partners*. New York: AMACOM.
- Wheatley, M. J. (1993). *Leadership and the new science: Learning about organization from an orderly universe*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Traducción: Laura Benítez
Revisión: Ángela Casaña

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).