

# 04



## Cómo adquirir una visión sistémica de la complejidad

En nuestras Reflexiones Anuales 2019 describimos la lógica de proceso de Systemic Insight (Visión Sistémica), una plantilla que sirve para un proceso de búsqueda y descubrimiento que desarrollamos en Mesopartner. La lógica del proceso está dirigida a socios y clientes que trabajan en condiciones de incertidumbre en las que no es fácil encontrar respuestas y es necesario explorar.

Desde que escribimos aquel artículo, hemos seguido desarrollando la Visión Sistémica hasta convertirla en una forma de pensar y actuar en situaciones marcadas por la ambigüedad, la incertidumbre y la complejidad. Las cuestiones



de fondo que plantea son: ¿Cómo se adquiere una visión sistémica? ¿Y cómo actuamos cuando no sabemos qué hacer? El planteamiento para obtener una Visión Sistémica se basa en una serie de seis posturas que nos invitan a prestar atención o a actuar de diferentes maneras. Las posturas pueden utilizarse como plantilla para diseñar un proceso de cambio, o bien pueden emplearse posturas individuales para guiar una exploración continua de situaciones complejas. Elegimos el término postura porque expresa una forma particular de abordar o considerar algo, un enfoque o actitud hacia ello. Abarca tanto el posicionamiento exterior como la disposición interior que conforman el modo en que los individuos y las organizaciones se enfrentan a una circunstancia determinada o la perciben. La Visión Sistémica puede ser utilizada por individuos, equipos, organizaciones y comunidades enteras.

Se necesitan urgentemente nuevas formas de pensar sobre el cambio y plantillas para guiar a

las personas en los procesos de cambio. Vivimos en una época en la que la visión dominante de cómo se produce el cambio en el mundo está en contradicción con nuestra nueva comprensión emergente (o que tal vez hayamos retomado) de cómo funciona el mundo. Muchas cosas pueden salir mal cuando lo que pensamos que funciona no se ajusta a cómo funciona realmente el mundo.

La visión dominante de cómo se produce el cambio se basa en la formulación de un objetivo claro (un estado futuro ideal), el conocimiento de los pasos causales necesarios para cerrar la brecha entre el presente y el estado futuro ideal, y la capacidad de planificar actividades y asignar recursos. En cambio, nuestra nueva comprensión del funcionamiento del mundo nos muestra la vida como un sistema dinámico complejo que desafía esa linealidad, un sistema enredado y disposicional más que lineal y causal. Hay numerosos ejemplos donde la solución directa de problemas basada en una comprensión lineal del mundo no sólo no ha logrado lo que se pretendía, sino que ha provocado consecuencias imprevistas y más problemas en el futuro. Las soluciones de ayer suelen ser los problemas de hoy.

Hemos desarrollado la Systemic Insight partiendo de la premisa de que el cambio es continuo y no se limita a un periodo de tiempo discreto con un antes y un después claramente definibles. Sin embargo, existen estabilidades y trayectorias que podemos mapear y explorar. Para dar forma a las trayectorias hay que participar en procesos relacionales y coevolutivos entre diversos contextos y actores.

La Visión Sistémica consiste en ser más conscientes del presente y de las opciones y

oportunidades que tenemos a nuestra disposición ahora y no en un futuro incierto, de modo que podamos actuar colectivamente desde donde estamos. Centrarnos en el presente no sólo revela oportunidades para explorar, sino que también nos permite adaptar nuestras percepciones y comportamientos a lo largo del tiempo y crear un nuevo dinamismo y relaciones nuevas o diferentes.

Aunque la Visión Sistémica consta de seis posturas, es importante señalar que no se pretende que sea un proceso lineal que siga una serie de actividades en la secuencia en que se presentan aquí. El medio que utilizamos nos obliga a elegir una secuencia, y elegimos la que se presenta a continuación porque creemos que es la que tiene más sentido al iniciar un proceso. Con el tiempo, sin embargo, todas las posturas estarán continuamente presentes y determinarán las preguntas que se planteen y las decisiones que se tomen. Las posturas serán más útiles en determinados momentos, ya que ponen en perspectiva cosas que son relevantes para uno, mientras que otras permanecen más en segundo plano durante un tiempo. Sin embargo, el conjunto completo de posturas es lo que creemos necesario para un proceso coherente de aprendizaje y descubrimiento en un sistema humano complejo.

**Hacer una pausa y reflexionar** significa que no hay que precipitarse ante una situación y hacer algo por hacerlo. Se pone de relieve por qué nos preocupa una cuestión o situación concreta y qué preconceptos tenemos que puedan influir en cómo percibimos y cómo es probable que actuemos en una situación determinada. También se trata de identificar y nombrar nuestras soluciones preferidas, nuestros prejuicios culturales y nuestros

puntos ciegos. Nuestra concepción actual del conocimiento en el mundo occidental se basa en una filosofía del conocimiento que es atomista (compuesta de muchos elementos simples) y jerárquica, que excluye, e incluso suprime, muchas otras formas de conocer, sobre todo las ajenas a la cultura occidental. Tenemos que empezar a observarnos a nosotros mismos y darnos cuenta de cómo a veces imponemos a los demás lo que creemos que es lo correcto. Esto implica también que debemos tener en claro a quiénes nos referimos cuando decimos o escribimos “nosotros”.

La postura de percibir el sistema y **descubrir** lo que ocurre se centra en crear conciencia de la situación sin revelar necesariamente todos los detalles de lo que sucede. Podemos mapear las limitaciones, las conexiones, los intercambios, los atractores, las identidades, las prácticas y rituales habituales, la diversidad, comprender los papeles y los guiones, y captar y sentir la estética, los estados de ánimo, los ritmos, etc. La postura nos



invita a no centrarnos en un determinado ámbito o área de especialización, sino a hacer un escaneo con la mayor amplitud posible. Al mismo tiempo, si encontramos un problema del que podemos conocer todos los detalles, podemos y debemos aplicarle un enfoque analítico para poder discernir todos los detalles posibles.

**Dar sentido** implica centrarse en tratar de averiguar conjuntamente lo que está ocurriendo realmente para poder actuar con sentido. Lo que está ocurriendo no puede conocerse por completo, pero podemos calibrar en grupo o en equipo lo que observamos y lo que creemos que esto significa. También debemos invitar a que se expresen opiniones discrepantes como forma de diversificar la respuesta a una cuestión o situación. No buscamos una única respuesta posible de aplicar, sino explorar el abanico de posibles respuestas que podríamos considerar. Queremos hacernos una idea de las disposiciones y propensiones de un sistema, ser capaces de trazar un mapa de los factores que contribuyen y comprender

en qué factores podemos influir para que la situación se mantenga. La toma de conciencia puede producirse en varios niveles al mismo tiempo, dando lugar a respuestas diferentes pero coherentes. Por ejemplo, el proceso puede ser realizado por individuos, en grupos de acción local, en organizaciones, en gobiernos locales y nacionales, etc. Los distintos niveles construirán sentido de distintas maneras, lo que llevará a elegir distintos caminos. Esta diversidad permite probar cosas diferentes.

**Definir una dirección** es una postura que se centra en averiguar lo que consideramos una situación “mejor” que la actual. No se trata de describir un futuro ideal ni de elaborar un plan sobre cómo llegar a él. Tenemos que entender qué historias queremos escuchar más y qué historias queremos escuchar menos. Definir la dirección consiste en mantener una amplia conversación sobre cómo sería una situación “mejor”. La definición de la dirección también incluye ponerse de acuerdo con





otros actores sobre lo que podemos hacer juntos y lo que es deseable para todos nosotros. Sin embargo, la intención estratégica no es que todo el mundo se ponga de acuerdo sobre una acción o un plan concreto, sino crear una estructura que permita que surja una dirección común de viaje; un sentido de la dirección que reúna a diferentes personas y organizaciones en un viaje compartido.

**Actuar con sentido hacia los demás** en un sistema vivo complejo es un asunto delicado. Sin embargo, lo hacemos constantemente. De hecho, no podemos dejar de influir en un sistema del que formamos parte. Las preguntas en las que debemos centrarnos con esta postura son: ¿Qué hacemos a continuación? ¿Cómo actuamos basándonos en lo que sabemos? ¿Qué cosas

podríamos intentar explorar en el espacio de lo posible? Tenemos que entender cómo intervenir en un sistema vivo complejo. Solucionar los problemas directamente acarrea consecuencias imprevistas y suele ser contraproducente. Muchas veces el cambio se produce por un cambio en la percepción y un cambio en las relaciones. Se produce indirectamente al reordenar las limitaciones, relaciones e interdependencias, no directamente al cambiar los comportamientos. Las posibles formas de actuar incluyen los movimientos adaptativos, las carteras de experimentos a prueba de fallas o el fomento del diálogo entre personas.

**Aprender y adaptarnos** es lo que tenemos que hacer constantemente; todas las demás posturas alimentan este proceso. Aprender implica supervisar y medir el cambio. Tenemos que ser capaces de evaluar las consecuencias de nuestras acciones, sobre todo las imprevistas (siempre hay acciones imprevistas). Debemos ser capaces de captar las señales débiles para reaccionar a tiempo ante cambios imprevistos. Tenemos que amplificar los patrones positivos y frenar los negativos. Sin embargo, aprender y adaptarse es mucho más que supervisar: se trata de aprender a ser y actuar juntos y adaptarse a y con los demás.

Para los neófitos de la complejidad, es necesario organizar estas posturas en una secuencia de procesos, empezando por una reflexión sobre el propio papel, seguido por el descubrimiento para familiarizarse con el sistema. A continuación, se debe dar sentido a la visión general creada, preguntándose qué está pasando realmente aquí. Una vez que se tiene una idea de lo que está pasando, se puede desarrollar un sentido de

la dirección en la que las distintas partes interesadas desean viajar juntas y empezar con pequeñas acciones tentativas en común para sondear el sistema y luego observar cómo los patrones están o no cambiando. El ajuste nos permite prestar más atención allí donde se necesita o donde hay que tener cuidado a medida que se observan señales de efectos no deseados y potencialmente negativos.

En una fase más avanzada, se darán cuenta de que todas las posturas influyen en nuestra forma de mirar y estar presentes en los sistemas. Necesitamos encontrar el tiempo para hacer una pausa y reflexionar, tiempo para descubrir, tiempo para dar sentido a lo que ocurre, tiempo para definir la dirección del viaje y tiempo para actuar con los demás. En esta fase, las distintas posturas suelen solaparse y no puede definirse una secuencia obvia. Aprender y adaptarse es una forma central de existir en los sistemas, y no sólo un medio para llegar a un destino, ya que es fundamental entender que los sistemas vivos complejos se alimentan del aprendizaje mutuo continuo.

En Mesopartner utilizamos esta forma de pensar cuando abordamos sistemas e iniciativas de cambio. Nos ha ayudado a no precipitarnos para empezar a arreglar los problemas, sino a reflexionar sobre cómo ha evolucionado la situación hasta el estado en que se encuentra ahora y cuáles son las funciones de los distintos actores del sistema. Reunir a los actores adecuados en una iniciativa de cambio puede conducir a objetivos de cambio más realistas y efectos a más largo plazo que sean más significativos para las personas con las que trabajamos.

**Marcus Jenal (mj@mesopartner.com) and  
Dr Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)**

