

T-2

Los cuatro niveles de la visión sistémica

Síntesis del caso de estudio La historia de Acme

COPIA DE ESTUDIO ANONIMIZADA

Portada sustituida; contenido académico conservado desde la página 2.

1. Introducción

El caso de Acme muestra que un problema no puede comprenderse completamente observando únicamente lo que acaba de suceder. Al inicio, los directivos reaccionaron ante la disminución de las ventas, las demoras, los errores de facturación y las quejas de los empleados. Sin embargo, las primeras soluciones no funcionaron porque solamente atendían los síntomas visibles.

Para comprender mejor la situación, los directivos tuvieron que analizar lo que había ocurrido durante varios años, relacionar los problemas de las diferentes áreas y, finalmente, cuestionar algunas creencias que todos aceptaban como verdaderas.

El iceberg de las perspectivas sistémicas ayuda a ordenar ese proceso. En la superficie aparecen los acontecimientos visibles.

2. Tabla resumen

Perspectiva del iceberg	¿Qué encontraron los actores de la historia de Acme?	Perspectiva
NIVEL 1 Acontecimientos Pregunta: ¿Qué pasó? Postura: Reaccionar ante el problema	A finales de 1992, los directivos observaron varios problemas inmediatos. Las ventas estaban por debajo de las metas, aumentaban las demoras en las entregas y los errores de facturación, se necesitaba más tiempo para conseguir clientes nuevos y el personal de servicio al cliente estaba sobrecargado y estresado. Cada departamento explicó la situación desde su propia área. Marketing pidió más presión sobre los vendedores, Ventas solicitó promociones y precios más bajos, Manufactura indicó que los pedidos especiales dificultaban la producción, y la Gerencia General manifestó que no había dinero para contratar más recursos. Sin analizar cómo se relacionaban estos problemas, aprobaron capacitaciones, nuevos manuales, promociones, entregas especiales e	Cómo lo lograron: Los acontecimientos fueron fáciles de identificar porque estaban presentes en los reportes, las cifras y las quejas de los empleados. No necesitaron realizar una investigación profunda para observarlos. Dificultad: Considero que este fue el nivel más fácil de reconocer, porque los problemas eran visibles. Sin embargo, lo difícil era evitar reaccionar de inmediato y detenerse a investigar sus causas. Comentario personal: Desde mi punto de vista, los directivos confundieron actuar rápidamente con resolver el problema. Tomaron varias decisiones, pero no comprobaron si realmente respondían a la causa. Algunas medidas, como ofrecer más servicios especiales y presionar más a los vendedores,

	incentivos. A pesar de estas medidas, las ventas y la rentabilidad siguieron disminuyendo.	terminaron empeorando la situación.
NIVEL 2 Pautas de conducta o patrones. Pregunta: ¿Qué ha venido pasando? Postura: anticipar y adaptarse	Seis meses después, los directivos comprendieron que observar hechos aislados no era suficiente. Formaron un grupo de trabajo para revisar la información de los últimos tres o cuatro años. Al colocar los datos en gráficas, descubrieron que los problemas no eran recientes. Las dificultades en el servicio venían creciendo desde años atrás, los errores de facturación aumentaban desde 1991, las ventas, que habían permanecido estables durante los años ochenta, comenzaron a caer, y el tiempo necesario para conseguir clientes nuevos se había más que duplicado. También observaron que las capacitaciones, los incentivos, la presión sobre los vendedores y el nuevo sistema de distribución no habían logrado cambiar las tendencias. Las gráficas mostraron que existía un patrón, pero todavía no explicaban por qué se producía.	Cómo lo lograron: Tuvieron que reunir información de diferentes departamentos, ordenarla y compararla a través del tiempo. En lugar de observar únicamente el resultado del último mes, revisaron varios años. Dificultad: Para mí, este nivel tuvo una dificultad media. Los datos ya existían, pero estaban separados en distintos reportes. Fue necesario unirlos y representarlos en gráficas para descubrir la tendencia. Comentario personal: Las gráficas ayudaron a demostrar que el problema se repetía y que las soluciones anteriores no estaban funcionando. Sin embargo, una tendencia solamente muestra lo que ha venido ocurriendo, todavía no explica por qué sucede. La lección de este nivel es que observar varios años permite anticipar lo que podría pasar si nada cambia.

NIVEL 3 Estructura sistémica Pregunta: ¿Qué relaciones están produciendo esos patrones? Postura: Diseñar o rediseñar el sistema	Los directivos comenzaron a preguntarse si los diferentes problemas estaban conectados. Descubrieron un círculo vicioso. Cuando las ventas bajaban, la empresa presionaba a los vendedores para conseguir clientes nuevos. Para atraerlos, los vendedores ofrecían pedidos y servicios especiales. Estas promesas aumentaban la carga de trabajo de Manufactura, Distribución y Servicio al Cliente. Como resultado, aparecían más errores, retrasos y clientes insatisfechos. Después de algún tiempo, los clientes antiguos dejaban de comprar, las ventas volvían a caer y la empresa aumentaba nuevamente la presión para buscar cuentas nuevas. También comprendieron que el efecto no aparecía inmediatamente: los problemas de servicio podían acumularse durante meses antes de provocar la pérdida de clientes.	Cómo lo lograron: Los directivos dejaron de observar los departamentos por separado y comenzaron a conectar las decisiones de un área con los resultados de las demás. Propusieron posibles explicaciones, las discutieron y elaboraron un diagrama para representar el ciclo. Dificultad: Considero que este nivel fue difícil, porque tuvieron que aceptar que la propia manera de reaccionar ante la caída de las ventas estaba ayudando a empeorarla. Ya no podían culpar únicamente a un departamento o a una persona. Comentario personal: Lo más importante fue cambiar la pregunta ¿quién cometió el error? por ¿qué forma de trabajar está produciendo este resultado?. El diagrama permitió observar que una decisión que parecía útil a corto plazo podía tener consecuencias negativas más adelante. Este nivel ofrece una mayor posibilidad de cambio porque permite modificar las condiciones que generan el problema.
--	---	--

NIVEL 4 Modelos mentales Pregunta: ¿Qué creencias mantienen esa estructura? Postura: transformar	Después de descubrir el círculo vicioso, los directivos intentaron cambiar rápidamente la política de ventas. Prohibieron algunas ofertas especiales y premiaron a quienes recuperaran clientes antiguos. Sin embargo, las ventas volvieron a caer. Entonces comprendieron que no bastaba con cambiar una regla. También debían revisar las creencias que guiaban el comportamiento de las personas. Los vendedores creían que debían conseguir clientes nuevos a cualquier costo para proteger sus bonificaciones y el futuro de la empresa. El personal de servicio pensaba que debía cumplir en silencio las promesas realizadas por ventas. Los directivos creían que presionar más a los vendedores siempre produciría mejores resultados. Al reconocer estas ideas, reestructuraron los objetivos de ventas, formaron equipos entre Marketing y Servicio al Cliente, realizaron encuestas, mejoraron el reparto y promovieron una producción más flexible.	Cómo lo lograron: Llegaron a este nivel después de comprobar que cambiar las políticas no era suficiente. La pregunta ¿Dónde está escrito que debemos compensar los clientes perdidos buscando cuentas nuevas? les permitió comprender que esa regla no estaba escrita en un manual, sino en sus creencias. Dificultad: Desde mi perspectiva, este fue el nivel más difícil. Revisar datos puede tomar días, pero reconocer y cambiar creencias puede tomar meses. Además, estas ideas estaban relacionadas con las bonificaciones, la identidad profesional y la forma en que los departamentos se trataban entre sí. Comentario personal: Considero que una organización puede cambiar sus normas y continuar cometiendo los mismos errores si las personas siguen pensando de la misma manera. Para conseguir un cambio duradero era necesario modificar los incentivos, pero también mejorar la comunicación y lograr que cada área comprendiera las necesidades de las demás.
---	---	--

3. Conclusiones (Reflexión final)

Desde mi punto de vista, los directivos de Acme no descendieron por los niveles del iceberg porque desde el principio tuvieron un plan de análisis. Lo hicieron porque las soluciones de cada nivel fueron insuficientes.

Primero reaccionaron ante los acontecimientos y sus decisiones empeoraron los resultados. Después estudiaron las tendencias, pero las gráficas no les indicaron qué debían cambiar. Más adelante descubrieron el círculo que conectaba las metas de ventas, las promesas especiales,

los problemas de servicio y la pérdida de clientes. Finalmente, comprendieron que ese círculo se mantenía por las creencias y costumbres de la organización.

También se observa que, mientras más profundo era el nivel, mayor era la dificultad del análisis. Los acontecimientos podían verse inmediatamente, los patrones necesitaron varios años de datos, la estructura exigió relacionar las decisiones de distintas áreas, y los modelos mentales requirieron cuestionar ideas que las personas habían considerado correctas durante mucho tiempo.

La principal enseñanza es que los cuatro niveles deben utilizarse de manera conjunta. No se deben ignorar los acontecimientos ni las cifras, pero tampoco se deben tratar como una explicación completa. Un buen análisis sistémico observa lo que ocurrió, identifica lo que se repite, estudia las relaciones que producen esos resultados y revisa las creencias que mantienen esas relaciones.

4. Fuente bibliográfica

Kemeny, J., Goodman, M. y Karash, R. (s. f.). La historia de Acme: los cuatro niveles de una visión sistémica. En P. Senge y colaboradores, La quinta disciplina en la práctica, capítulo 16,1. Niveles de la vision sistematica-Caso de estudio.pdf, UEDI, pp. 102-108.