

# LA IMPORTANCIA DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS EXITOSAS

The importance of systems thinking for the design of successful strategies



## NATALIA SOTO QUISPE

natalia.soto@pucp.edu.pe

Gestora empresarial en formación por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Trayectoria académica de excelencia. Experiencia en gestión comercial estando a cargo de canales digitales de venta, captación leads a través de lead scoring y realizando el seguimiento de la FFVV de acuerdo a los objetivos del negocio en empresas importadoras y de seguros. Participación en diferentes voluntariados enfocados en transformación organizacional, política y educación.

## RESUMEN

La palabra estrategia, desde hace muchos siglos, hacía referencia única y exclusivamente a un contexto militar. Conforme pasaron las décadas, se comenzó a ampliar el espectro de estrategia y trasladarla a otros ámbitos. En ese sentido, el contexto organizacional comenzó a adoptar esta forma de hacer las cosas. A partir del desarrollo tecnológico del siglo XX, se produjeron cambios drásticos y constantes como en ningún otro momento de la historia, lo cual obligó a las organizaciones a adaptarse: cambios que, en el momento de desarrollo de la presente (2021), siguen gestándose. Por tanto, la pregunta clave es cómo lograr cambiar sin perder una dirección y un sentido. Para ello, se requiere que, dentro del concepto mismo de estrategia, se encuentre el cambio constante. Surge la necesidad de gestionar las estrategias para hacerlas adaptables; y, para ello, es fundamental comprender la dinámica sistémica de la estructura organizacional. Esta última, al mismo tiempo, necesita de un propósito organizacional y una visión compartida. Por todo lo anterior, el argumento central se encuentra en que cuando se comprende la estructura del sistema, se puede diseñar una estrategia acorde a lo que necesita la organización; en otras palabras, la gestión estrategia puede desarrollarse de la manera correcta.

## PALABRAS CLAVE

Gestión estratégica, estrategia organizacional, pensamiento sistémico, ventaja competitiva

## ABSTRACT

The word strategy, for many centuries, made reference only and exclusively to a military context. As the decades passed, people began to broaden the spectrum of strategy and transfer it to other areas. Since the technological development of the 20th century, drastic and constant changes have occurred as at no other time in history, forcing organizations to adapt: changes that, at the time of writing (2021), are still in the making. Therefore, the key question is how to achieve change without losing direction and meaning. To achieve this, constant change must be part of the very concept of strategy. The need arises to manage strategies in order to make them adaptable; and, to this end, it is essential to understand the systemic dynamics of the organizational structure. The latter, at the same time, needs an organizational purpose and a shared vision. Therefore, the central argument is that when the structure of the system is understood, a strategy can be designed according to the needs of the organization; in other words, strategy management can be developed in the right way.

## KEYWORDS

Strategic management, organizational strategy, systems thinking, competitive advantage

## 1. INTRODUCCIÓN

La palabra estrategia, desde hace muchos siglos, hacía referencia única y exclusivamente a un contexto militar: esto a causa de la publicación de “El arte de la guerra” de Sun Tzu. Conforme pasaron las décadas, se comenzó a ampliar el espectro de estrategia y trasladarla a todos ámbitos fuera de una guerra o preparación de la misma. En ese sentido, el contexto organizacional comenzó a adoptar esta forma de hacer las cosas. No fue hasta 1980, donde se marcó un antes y un después en la estrategia organizacional, a través de la publicación de “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” de Michael Porter. En esa época, fue parte fundamental para plantear y alcanzar objetivos de manera clara y directa.

Sin embargo, el desarrollo tecnológico produjo cambios drásticos y constantes como en ningún otro momento de la historia, lo cual obligó a las organizaciones a adaptarse: cambios que, en el momento de desarrollo de la presente (2021), siguen gestándose. Por tanto, la pregunta clave es cómo lograr cambiar sin perder una dirección y un sentido. Para ello, se requiere que, dentro del concepto mismo de estrategia, se encuentre el cambio constante. Surge la necesidad de gestionar las estrategias para hacerlas adaptables; y, para ello, es fundamental comprender la dinámica sistémica de la estructura organizacional. Esta última, al mismo tiempo, necesita de un propósito organizacional y una visión compartida

Por todo lo anterior, la relevancia de este tema se encuentra en que cuando se comprende la estructura del sistema, se puede diseñar una estrategia acorde a lo que necesita la organización; en otras palabras, la gestión estratégica puede desarrollarse de la manera correcta. Para presentar los argumentos que validan esta afirmación, se expondrá la perspectiva de diferentes autores sobre conceptos de estrategia, gestión estratégica y pensamiento sistémico para resaltar las similitudes entre ambos conceptos que refuerzan la premisa mencionada.

## 2. DIFERENTES ENFOQUES DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Comenzando por Porter (2008), él destaca que muchas empresas se han enfocado en competir solo por la eficacia operacional: hacer lo mismo, pero mejor que los rivales. Esto se resume en enfocarse en la gestión de la calidad, abaratar costos, tercerizar, etc., lo cual produce caer en una cierta miopía de la empresa y perder el foco en lo importante. Esta sí puede sacar ventaja, pero será una temporal. El avance de la tecnología y los análisis más detallados de benchmarking la hacen insostenible; y, como el mismo autor lo menciona “es mutuamente destructiva y conduce a guerras de desgaste” (Porter, 2008, p. 5). Entonces, la estrategia, dice, debe tener su foco en el potencial mismo de la empresa y en crear una posición única (ventaja competitiva) en base a sus actividades. Más específicamente, menciona que la estrategia tiene dos formas de verse: que la organización realice sus actividades similares a las de la competencia de manera distinta o que realice actividades diferentes a estas últimas. Las actividades, a su vez, no pueden ser independientes; deben verse como un sistema de actividades. Y, por tanto, la empresa tiene que tener especial detalle en definir cuáles actividades realizar con mayor énfasis o no para sostener su ventaja competitiva; o sea, Porter introduce la importancia del trade-off en la estrategia.

En el mismo sentido que Porter, Lafley y Martin (2013), llevan el concepto de estrategia a la ventaja competitiva de la empresa, pero brindan un enfoque especial en la elección. La estrategia debe permitir ser el medio integrador de elecciones de la empresa, elecciones que van desde la alta dirección hasta los niveles operacionales. Esta concepción de elegir guarda relación con la importancia del trade-off que mencionaba Porter. En ese sentido, brindan 5 preguntas clave para que la organización pueda elegir y encuentre su estrategia: qué quiere ser, dónde y cómo lo hará, qué capacidades debe tener y qué sistema requiere. Este sistema está concebido como uno que “fomenta, apoya y mide la estrategia” (Lafley y Martin, 2013, p. 22)

## 3. INTRODUCCIÓN DEL CONCEPTO DE PENSAMIENTO SISTÉMICO

Por otro lado, para introducir al pensamiento sistémico, es importante preguntar qué es un sistema. Lo más cercano en lo que se piensa son en los sistemas del cuerpo. En ese sentido, tales son un conjunto de órganos que tienen una función particular pero que están interconectados para que funcionen un sistema más grande. La mirada sistémica responde, justamente, a cómo concebimos un contexto y la dinámica de este: sus actores, las relaciones entre ellos, el ambiente en donde se desenvuelve, amenazas, etc. Y, sobre todo, especial énfasis en las relaciones que están dentro. Casi siempre se piensa que la única manera de relación entre dos cosas es causa-efecto, cuando hay muchas más posibilidades. Senge (1990) decía que solemos concentrarnos en “fotos instantáneas”, más que pensar en un todo de una manera más compleja.

Esas fotos son como eventos a los cuales solo se reacciona, pero si se quiere ir a un análisis más profundo se llegan a reconocer patrones que ayudan a resolver problemas.

En esa misma línea, Herrscher (2006) introduce a pensar de manera sistémica como una actitud que reconoce de manera profunda las relaciones entre los actores o los contextos. Asimismo, sostiene que, en el pensamiento sistémico, si bien tiene un eje en las relaciones, el comportamiento de cada elemento de forma individual es vital para entender la estructura del sistema. Ya va a depender de qué es lo que se quiere conseguir para enfocar en solo el “árbol o el bosque”; y, es una actitud que sirve muchos para prever problemas (que es uno de los fines del pensamiento sistémico) más que reaccionar a ellos. Así, el sistema no puede desconocer el contexto externo, ya que ayuda a reconocer a cuáles tensiones está sometida la organización: no es un sistema cerrado, sino que debe identificar cuáles elementos del entorno le pueden generar cambios. Por ejemplo, se ha utilizado el pensamiento sistémico para identificar los problemas en la industria forestal en el estado de Durango en México (Sánchez et al., 2018) y entender la complejidad de las relaciones en el modelo educativo remoto (Marino-Jiménez et al., 2021)

## 4. RELACIÓN ENTRE EL PENSAMIENTO SISTÉMICO CON LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Entonces, si el pensamiento sistémico va a permitir entender toda la dinámica de la organización y su relación con el entorno, es clave que sea el medio para plantear la estrategia. Tanto Porter como Lafley y Martin mencionan el concepto de sistemas, pero no le dan un rol protagónico y es justamente, el pensamiento sistémico, el que va a permitir diseñar una estrategia exitosa. El concepto de sistema Porter lo enfoca en las actividades, cuando el sistema se puede ver de una manera más macro para contribuir a la estrategia. Además, toma con cierta melancolía los cambios en el sistema de las actividades. Esto se comprende porque representan costos en tiempo y dinero volver a replantear el funcionamiento del sistema. Pero la concepción misma del pensamiento sistémico tiene como uno de sus ejes los cambios. Un sistema no es estático: pensar sistemáticamente concibe la idea del dinamismo. Porter enfoca solo las actividades en forma de sistema y que estas encuentren calce con la estrategia; sin embargo, el pensamiento sistémico debe ser el involucramiento de todo lo que afecte o esté presente en la organización. Así, dentro del sistema, están las actividades, quiénes las realizan, los actores/entes externos que dan soporte o representan impedimentos, etc. Esto va en la misma línea con la gestión estratégica, ya que su mismo concepto concibe la idea de mejora continua y constante aprendizaje. Si una empresa no concibe, en su concepto de gestión, la idea del cambio constante, pues no desarrolla gestión estratégica.

Por el contrario a estos autores, Mintzberg (1998), cuando comienza a hablar de la estrategia y desde el primer momento, tiene una mirada más de sistema. Dice que “sin duda no obtenemos un elefante mediante la suma de sus partes” (p. 3). O sea, parte de una mirada más integral de una organización y que cada parte de esta tiene una transversalidad que es la estrategia misma. Y, en vez de tomar con melancolía los cambios, concibe la estrategia como “la posibilidad de soñar, en la crisis y el compromiso” (p. 6). Asimismo, menciona a la estrategia como un patrón que se debe tener en la organización conforme pasan los años.

Esto guarda relación con los patrones que sirve para llegar a tener una mirada estructural del pensamiento sistémico. En contraposición a esto, también, destaca desventajas hacia unas características de la estrategia que, más bien, pueden ser tomadas como consideraciones importantes en la estrategia: definir la organización puede simplificar en exceso, el proceso formal de estrategia puede perder el sentido de la creatividad, entre otras. Y, justamente, es aquí donde el concepto de gestión estrategia toma protagonismo porque ella considera todos estos aspectos tanto positivos como negativos y que estén en un balance que permita a la organización tener éxito.

El concepto de estrategia de Mintzberg está más alineado a la gestión estratégica y al pensamiento sistémico que el de los otros autores. Mintzberg le brinda una mirada más analítica y amplia en tanto no solo es suficiente con crearla sino hay que repensarla cada cierto tiempo como un ciclo: “los estrategas efectivos las combinan de manera que se vean reflejadas las condiciones inmediatas, en particular la capacidad de pronosticar” (p. 8). La estrategia debe combinar lo que se hizo en el pasado con lo que se va a hacer en el futuro.

## 5. EL PROPÓSITO Y LA VISIÓN COMPARTIDA COMO COMPLEMENTOS DEL ÉXITO

Con lo anterior claro, dos elementos clave para el desarrollo del pensamiento sistémico son el descubrimiento del propósito organizacional y la construcción de una visión compartida. Senge (1990) decía que no basta con persuadir a las personas a pensar de determinada manera porque estos solo generaran soluciones al corto plazo, sino que hace falta que sepan por qué lo hacen y estén convencidos que esas acciones generan valor tanto para la organización como para ellos mismos. En esa línea, es fundamental partir del hecho ¿por qué existe? para responder ¿a dónde quiere llegar? Simon Sinek (2018) acuñó el término “círculo dorado”, donde propone pensar primero en la razón de la existencia. El motivo se encuentra en que las personas no compran lo que se hace, sino por qué se hace.

Darse el tiempo de profundizar lo que es la organización y pensar a dónde quiere llegar permite desarrollar un pensamiento sistémico exitoso, ya que se han tomado en cuenta todas las variables, lo cual es clave para el desarrollo de la estrategia.

## 6. CONCLUSIÓN

En conclusión, la importancia del pensamiento sistemático en la gestión estratégica recae en que brinda una mirada amplia y, sobre todo, dinámica de la estrategia. Es lo que va a permitir entender la estructura de la organización y ver cómo esta va cambiando para que la estrategia esté a la vanguardia de estos cambios. Y, es justamente en la forma cíclica en que se concibe la gestión estratégica. Entonces, la estrategia es importante siendo mayores los aciertos que las dificultades. Son justamente estas cuestiones las que están enmarcadas en la gestión estratégica, por ello es que las organizaciones deben concentrarse en pensar sistemáticamente para diseñar estrategias exitosas.

## REFERENCIAS

Herrscher, E. (2006). Pensamiento Sistémico.

Lafley & Martin (2013). Playing to win: how strategy really works.

Marino, M., Harman, U., & Alvarado, F. (2021). La educación a distancia desde el pensamiento sistémico: una mirada necesaria para los actores del centro educativo de nivel superior. SciELO. Published. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v11n32/2007-2872-ries-11-32-183.pdf>

Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998). Strategy Safari

Palencia, J. (2003). El enfoque sistémico de SENGE en la IFED. [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/mesa95\\_claudiacano\\_analisis\\_sistemico\\_en\\_ifed.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/mesa95_claudiacano_analisis_sistemico_en_ifed.pdf)

Porter, M. (2008) ¿Qué es la estrategia?

Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje.

Sinek (2018) Empieza con el porqué.