

La cura puede ser peor que la enfermedad

A veces la solución fácil o familiar no sólo es ineficaz, sino adictiva y peligrosa. El alcoholismo, por ejemplo, puede empezar como consumo de bebida en las reuniones, una solución al problema de la baja autoestima o el estrés laboral. Gradualmente, la cura se vuelve peor que la enfermedad; entre otros problemas, reduce aún más la autoestima y aumenta el estrés.

La consecuencia más insidiosa de la aplicación de soluciones asistémicas es que esas soluciones se necesitan cada vez más. Por eso las intervenciones gubernamentales mal concebidas no son sólo ineficaces sino "adictivas", en el sentido de que incrementan la dependencia y reducen la aptitud de la comunidad local para resolver sus propios problemas, El fenómeno de las mejoras de corto plazo que conducen a una dependencia de largo plazo es tan común que los pensadores sistémicos le han dado un nombre: "Desplazamiento de la carga". La carga recae en la "intervención", que puede consistir en asistencia federal a los ayuntamientos, en agencias de entrega de alimentos o en programas de bienestar. Todos "ayudan" a un "sistema huésped" para dejarlo más débil que antes y con mayor necesidad de ayuda.

Hallar ejemplos de esta estructura es - como dice la experta en recursos naturales Donella Meadows - "fácil, di-vertido y a veces aterrador", y no se limita al caso de las intervenciones gubernamentales, "Desplazamos la carga" de realizar operaciones simples, y abandonamos nuestros conocimientos de aritmética para depender de las calculadoras de bolsillo. Trasladamos las familias extendidas, y desplazamos en los asilos la carga del cuidado de los ancianos. En las ciudades, delegamos en proyectos habitacionales la carga correspondiente a las diversas comunidades locales. La Guerra Fría desplazó hacia los armamentos una carga que debía recaer en la negociación, fortaleciendo asilas industrias militares. En los negocios, delegamos la carga en consultores u otros "asistentes" que crean una dependencia, en vez de adiestrar a los gerentes para resolver los problemas. Con el tiempo, el poder de la Intervención crece, trátase de la influencia de la droga sobre una persona o del peso del presupuesto militar en una economía, de la magnitud de las agencias de ayuda al exterior o del presupuesto de las "agencias de socorro" empresarial.

Las estructuras donde se desplaza la carga muestran que toda solución de largo plazo debe, como dice Meadows, fortalecer la aptitud del sistema para sobrellevar sus propias cargas". A veces esto es difícil, pero a veces es asombrosamente fácil. Un gerente que desplaza la carga de sus problemas de personal en un especialista

Innovación & Consultoría Organizacional

en relaciones humanas puede descubrir que lo difícil es retomar esa responsabilidad; una vez que lo haga, aprender a manejar a la gente es un problema de tiempo y dedicación.

Autor: Peter Sengel