

Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños

Los sistemas vivientes poseen integridad. Su carácter depende de la totalidad. Lo mismo vale para las organizaciones; la comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas.

Otra historia sufi ejemplifica esta ley. Tres ciegos encontraron un elefante. "Es una cosa grande y áspera, ancha y extensa como una alfombra", dijo el primero, cogiendo una oreja. El segundo, cogiendo la trompa, exclamó: "Yo tengo la verdad. Es un tubo recto y hueco". Y el tercero, cogiendo una pata delantera, señaló: "Es poderoso y firme como una columna". ¿Los tres ciegos son muy diferentes de los jefes de manufacturación, marketing e investigación de muchas compañías? Cada cual ve con claridad los problemas de la empresa, pero ninguno entiende la interacción de las políticas de su departamento con las de otros. La historia sufi termina con esta conclusión: "Dado el modo de conocer de estos hombres, jamás conocerán un elefante".

Ver "elefantes enteros" no significa que cada problema organizacional sólo se pueda comprender observando toda la organización. Algunos problemas se entienden sólo observando cómo interactúan funciones tales como manufacturación, marketing e investigación; pero hay otros problemas donde las fuerzas sistémicas críticas surgen dentro de una zona funcional dada; y otros donde es preciso examinar la dinámica de una industria entera. El principio clave del "límite del sistema" es que las interacciones a examinar son las más relevantes para el problema en cuestión, al margen de los límites organizacionales locales.

Este principio resulta difícil de practicar porque las organizaciones están diseñadas para impedir que la gente vea interacciones importantes. Un modo obvio consiste en imponer rígidas divisiones internas que inhiban las preguntas a través de los límites, como cuando hay fricciones entre Márketing, Manufacturación e Investigación. Otra consiste en dejar los problemas para que otros los resuelvan. Muchas ciudades europeas han eludido los problemas del delito, pobreza extrema e indefensión que afligen a muchas ciudades norteamericanas porque se han obligado a enfrentar los equilibrios que debe mantener una zona urbana saludable. Un modo de hacerlo ha consistido en mantener grandes "cinturones verdes" alrededor de la ciudad, para desalentar el crecimiento de suburbios y la instalación de gentes que trabajan en la ciudad pero viven fuera de ella. En cambio, muchas ciudades americanas han alentado la expansión de suburbios circundantes, permitiendo continuamente que los residentes más ricos se muden lejos del centro

y sus problemas. (Las zonas empobrecidas de hoy, tales como Harlem en Nueva York y Roxbury en Boston, eran originalmente suburbios de clase alta.) Las empresas hacen lo mismo cuando adquieren continuamente nuevas actividades y "cosechan" lo que prefieren considerar negocios "maduros" en vez de reinvertir en ellos.

A veces la gente decide dividir un elefante en dos. En tal caso no obtiene dos elefantes pequeños, sino un desquicio, es decir, un problema arvesado donde no hay apalancamiento posible, porque el punto de apalancamiento se halla en interacciones que no se pueden ver examinando sólo un fragmento.

Autor: Peter Sengel