

# Pensando con Claridad

© Satyashri Mohanty



*Este blog está inspirado en el discurso de Eli en la Conferencia TOCICO de Tokio 2009 y en el Cisne Negro (Black Swan) de Nassim Taleb*

Veamos cómo los “expertos” en negocios analizan convencionalmente las situaciones. Recorren los departamentos y preguntan a las personas sobre los problemas, hacen un análisis de brechas/discrepancias (con la ayuda de algunos datos de referencia) y luego llegan con soluciones, casi una para cada problema.

## **La interrelación entre los problemas se ignora en su mayoría.**

Sin embargo, las personas en las organizaciones verbalizan principalmente el “dolor” que están experimentando desde su punto de vista, que es mayormente local y, por lo tanto, puede denominarse como un “EFECTO indeseable”. No es el problema raíz. El problema raíz está al menos 5 capas alejadas del problema verbalizado por el gerente del departamento. Comprender el problema raíz requiere comprender las interacciones de todos los efectos indeseables.

Al mismo tiempo, existe otro problema. Siempre que uno escucha un problema, existe una tentación inmediata de llegar a una solución, más aún en los casos en que el oyente tiene una experiencia previa. Por ejemplo, al escuchar acerca de los altos costos logísticos como un problema, la mente puede considerar inmediatamente una solución de reducción de costos o al escuchar demasiados cambios (configuraciones) como un problema, la mente podría concluir en aumentar los lotes. Diferentes personas llegarían a la conclusión de diferentes soluciones en

función de su experiencia previa. Pero el problema puede ser simplemente sintomático (un EFECTO indeseable). El alto costo logístico podría deberse a una ubicación incorrecta del inventario, lo que a su vez conduce a un envío urgente parcial. La ubicación incorrecta del inventario podría deberse a la práctica de empujar las ventas en la cadena de suministro en función de un pronóstico. Por lo tanto, el costo logístico no se puede considerar de forma aislada a toda la planificación de ventas y distribución.

La forma típica de pensar rápido, sin un análisis riguroso, es pensar por Heurística, donde la mente salta a conclusiones basadas en modelos mentales fijos de la experiencia pasada. Esta forma de pensar no nos ayuda a llegar al problema central que está al menos a 5 niveles de lo que ha sido verbalizado por el gerente del departamento.

Entonces, ¿por qué nosotros, como gerentes, usamos principalmente ese pensamiento basado en la heurística? Obtuve la respuesta a esta pregunta de “El Cisne Negro” de Taleb. Nuestro cerebro humano tiene dos sistemas: el sistema 1 (la mente intuitiva) y el sistema 2 (reflexivo o pensante). El sistema 1 es super rápido, sin esfuerzo, emocional, intuitivo y se basa en gran medida en el pasado. Esto es lo que la gente llama “heurística y sesgos”. El sistema 1 es propenso a errores.

Mientras que el sistema 2, la parte cogitativa es lenta, lógica, consciente de sí misma, orientada al aula de clase y es menos propensa a errores. Entonces, ¿por qué tenemos el sistema 1 impulsado por errores? El Sistema 1 es en realidad un mecanismo de defensa rápido proporcionado para que los seres humanos se salven del peligro. La mente desencadena miedos casi antes de que se vea realmente a la serpiente. Si en lugar del sistema 1, se activa el sistema 2, la persona podría entrar en un análisis lento de si la serpiente realmente atacará o no. Este pensamiento lento en realidad podría retrasar una acción en la que la persona podría ser mordida. El sistema 1 tiene una necesidad: nos ayuda a mantenernos alejados del peligro lo antes posible.

El problema comienza cuando el sistema 1 se utiliza para analizar escenarios en los que se requiere el nivel de pensamiento del sistema 2. Para la toma de decisiones, no nos enfrentamos a peligros todo el tiempo. Un problema mayor es que las personas ni siquiera son conscientes de que están usando el sistema 1 cuando se requiere el sistema 2. El mejor ejemplo de uso del sistema 1 en un escenario incorrecto es en situaciones comerciales en las que la gente saca conclusiones de inmediato al escuchar efectos indeseables. Dado que el sistema 1 es sencillo, la mayoría de las veces, podríamos terminar usándolo en reuniones o discusiones. Además, la gente refuerza su pensamiento con más sesgos de confirmación. Miran a su alrededor en busca de la confirmación de su hipótesis para probar su punto y mantienen rígidamente sus “posiciones”.

Para utilizar el pensamiento del sistema 2, no solo necesitamos un proceso disciplinado (que superará los sesgos del pensamiento del sistema 1), sino también mucha práctica. Tenemos que ir despacio y mirar el PORQUÉ del problema presentado. El método de los 5 PORQUÉ no proporciona un buen marco, ya que después de los 3 primeros PORQUÉ se vuelve difícil, ya que divergimos hacia más y más causas. Como en un diagrama de espina de pescado, las causas se vuelven muchas y muchas. Esta no es la herramienta adecuada para analizar sistemas con interacciones.

## La herramienta adecuada para el pensamiento del sistema 2 son los Procesos de Pensamiento de TOC.

Para usar los procesos de pensamiento, necesitamos practicar el uso de categorías de reservas legítimas, particularmente la reserva del efecto predicho. En un sistema empresarial donde cada departamento está conectado con otro, una causa no existe de forma aislada y siempre tiene múltiples efectos. La regla del efecto predicho nos proporciona la capacidad de utilizar continuamente la FALSACIÓN (intentar refutar con un efecto predicho) como una forma de avanzar en la búsqueda de la verdad. Cuanto mayor número de efectos fallan en la prueba de falsación, mayor es la aceptación de la hipótesis o existencia de la causa.

Sí, usar los procesos de pensamiento lógico de TOC es lento, pero proporciona una manera de realizar el pensamiento del sistema 2 y evitar las trampas del pensamiento del sistema 1.

**Referencia:** <https://www.vectorconsulting.in/blog/systems-thinking-innovation/thinking-clearly/>

## *Curso OnLine de Habilidades Gerenciales (TOC)*

Lo invitamos a nuestro Curso de [Habilidades Gerenciales](#) donde los participantes aprenden los Procesos de Pensamiento Básicos de la Teoría de Restricciones.

Mayor información la pueden solicitar en el siguiente enlace: [Link del Curso](#)



Más artículos los puede encontrar en nuestro grupo de Facebook:

<https://www.facebook.com/groups/TeoriaDeRestricciones/>

Síguenos en:

