

EL PROCESO DE PENSAMIENTO LÓGICO: Un resumen ejecutivo

por H. WILLIAM DETTMER

INTRODUCCION

HAY UNA FALTA GRAVE DE PENSAMIENTO CRÍTICO en el mundo de hoy. La gente de todo el mundo está bombardeada con información de Internet, revistas, periódicos, televisión, redes sociales y correo electrónico. Parte de esta información es "señal". La mayoría es "ruido". La mayoría de las personas acepta al pie de la letra la validez (o veracidad) de la interpretación que nos brindan los que reportan esta información. En otras palabras, a menudo ponemos nuestra fe -para planes, decisiones y acciones- en manos de quienes entregan e interpretan la información que recibimos. Eso es peligroso.

El pensamiento crítico nos ayuda a separar la señal del ruido. Nos ayuda a evitar las trampas inherentes a tomar lo que escuchamos y vemos a primera vista.

Aun así, una vez que la señal se separa del ruido, nos enfrentamos al desafío de decidir qué hacer con lo que sabemos, tanto el conocimiento histórico existente como cualquier información nueva que hayamos filtrado del aporte masivo que nos embiste cada día. Nos encontramos tratando de responder algunas preguntas básicas:

- ¿Cómo me afecta esta información?
- ¿Cómo puedo evaluar su validez?
- ¿Qué ramificaciones tiene para mi vida y trabajo?
- ¿Qué debería hacer con esta información?

De manera aislada, estas parecen preguntas bastante simples. Pero pongámoslos en un contexto personal. Aquí está la situación: el problema persistente y creciente de la deuda soberana (tanto internacional como nacional) finalmente llega a un punto crítico: el castillo de naipes que es el sistema financiero internacional está a punto de comenzar un colapso similar al de un tsunami. Vamos a llamar a esto una *declaración del problema*. Todavía no ha sucedido (todavía), pero mucha gente en muchos países está cada vez más preocupada por ello.

Ahora, a la luz de esta declaración del problema, volvamos a las cuatro preguntas anteriores. No es tan fácil de responder, ¿verdad? Pero, ¿son incontestables? Yo sostengo que no lo son. Lo que las hace tan difíciles (e intimidantes) al tratar de responderlas, es la falta de una manera efectiva de estructurar y evaluar la

información a fin de darnos una idea más clara de la situación, dónde nos encontramos y cuáles son nuestras opciones para el futuro.

A fines de la década de 1980, Eliyahu M. Goldratt, un físico israelí, concibió un conjunto de herramientas lógicas a las que se refirió como *procesos de pensamiento*. Su objetivo era utilizarlas para definir situaciones complicadas del mundo real en fácil lectura y absorber diagramas de causa y efecto que revelarían las verdaderas causas subyacentes de los complejos problemas del sistema (puntos de influencia) y sugerir formas de resolverlos. En otras palabras, quería encontrar esos pocos cambios (decisiones o acciones) que podrían producir el impacto más amplio, más profundo y positivo en los sistemas en los que vivimos y en los que trabajamos todos los días.

En el transcurso de los próximos treinta años, estos procesos de pensamiento han madurado y se han refinado en lo que hoy se conoce como el *Proceso de Pensamiento Lógico (Logical Thinking Process - LTP)*. Hay libros sobre este LTP (ver la bibliografía al final de este libro). Estos libros entran en gran detalle sobre la construcción y el uso de las herramientas lógicas del LTP. Este libro es más una visión general. Su objetivo es familiarizar a los líderes, ejecutivos, gerentes, funcionarios electos e incluso líderes comunitarios con el LTP: qué es, generalmente cómo funciona y cómo los líderes pueden usarlo para ayudarlos a pensar críticamente sobre los problemas y problemas que enfrentan. Si usted es un líder (o se considera a sí mismo como uno), deje que este libro lo ayude a decidir si vale la pena su tiempo para investigar el LTP más profundamente.

H. WILLIAM DETTMER

Port Angeles, Washington, USA

February 2018

CAPÍTULO 1.

El proceso de pensamiento lógico: una solución efectiva

Es una cosa simple hacer las cosas complejas, pero una tarea compleja hacerlas simples.

--La ley de Meyer¹

AUNQUE NO PUEDA ESTAR FAMILIARIZADO con el Proceso de Pensamiento Lógico (LTP), no es especialmente nuevo. En varias formas, ha existido por 25 años. Durante ese tiempo definitivamente se “transformó”². La evolución ha llegado a través del uso práctico y el refinamiento deliberado. Debido a que su nombre incluye la palabra lógica, es importante entender que hay motivos racionales por los que seguimos el enfoque y los procedimientos que realizamos. Este capítulo explicará tanto el enfoque como los pasos generales en el proceso.

“De Principio a Fin”

El LTP representa una solución prometedora para el desafío de problemas sistémicos complejos, del tipo en que muchos factores diferentes pueden contribuir a las indicaciones visibles de un problema. Además, la cadena de causa y efecto entre las deficiencias de nuestro sistema y sus causas subyacentes a menudo no es obvia. A veces incluso somos engañados por la realidad y el “pensamiento convencional” al suponer que algo es la causa raíz de nuestro problema, cuando de hecho no lo es.

Debido a que nuestros sistemas son complejos, puede ser difícil incluso definir nuestros problemas, y mucho menos encontrar soluciones viables para ellos. El LTP está diseñado para comenzar con un problema mal definido y llevarnos hasta una solución totalmente implementada, una que sea “a prueba de balas” en la medida en que es posible hacerlo.

¹ Dettmer. *He Said, She Said*, p.114

² Al igual que las empresas de software introducen un producto “no del todo preparado para el horario de mayor audiencia”, Goldratt introdujo “los procesos de pensamiento” al público a principios de la década de 1990, sin mucha documentación de respaldo o explicación del “cómo y por qué”. En consecuencia, la metodología ha evolucionado con el tiempo. El proceso de pensamiento lógico es la última y más precisa evolución del método.

Cambio (¡Esa palabra temida!)



Figure 1.1 - Change

“There is a rumor going around that change is coming. I want YOU to make sure that it doesn’t get into THIS building!”

Implícito en la idea de resolver problemas está el concepto de *cambio*. Un viejo refrán dice: "Si siempre haces lo que siempre has hecho, siempre obtendrás lo que siempre has obtenido". Esta afirmación implica una estructura subyacente de causa y efecto. Si no estamos contentos con los resultados que estamos viendo, nos vemos obligados a hacer algo diferente para cambiar esos resultados ... a menos que estemos dispuestos a esperar y depender del destino para mejorar las cosas. Por otro lado, si estamos completamente satisfechos con los resultados que estamos obteniendo, debemos entender mejor *por qué* lo que estamos haciendo actualmente produce esos resultados. De lo contrario, cuando la situación cambie -como inevitablemente ocurrirá- no reconoceremos que lo que siempre hemos hecho ya no es adecuado para nuestras necesidades. Además, incluso si reconocemos la necesidad de cambiar antes de que se vuelva crítico, es posible que no comprendamos nuestro sistema lo suficientemente bien como para saber qué deberíamos hacer de manera diferente.

La "mejora" de cualquiera es el cambio de alguien más. Y el cambio no es una perspectiva agradable para todos. Es un problema psicológico, no técnico. El truco es hacer que cambiar nuestros sistemas sea lo menos doloroso posible. Por lo tanto, considere que el LTP es su "ayuda de confianza para la navegación". Puede decirle por qué lo que está haciendo ahora es lo correcto (si es que lo es). Pero lo más importante, puede decirle por qué sus prácticas actuales están fallando y ayudarlo a navegar a través del cambio, ya sea menor o mayor, para corregir el curso de su sistema de modo que pueda llegar de manera segura al destino elegido ... en otras palabras, su objetivo.

El LTP responde cuatro preguntas cruciales que cualquier líder o ejecutivo necesita saber:

- ¿Por qué debería cambiar lo que estamos haciendo?
- ¿Qué debería cambiar?
- ¿Qué y cómo debemos hacer las cosas de manera diferente? (Esto generalmente se expresa como "¿a qué cambiar?")
- ¿Cómo puedo hacer que ese cambio ocurra?

Notará mi uso liberal, arriba, del pronombre personal "yo". Eso es deliberado. La razón es que, en última instancia, "El dinero se detiene aquí"³. Al igual que el capitán de un barco, los líderes son responsables de lo que les sucede a sus organizaciones, ya sea bueno o malo.

En los primeros días de la aviación, los pilotos volaron biplanos de cabina abierta, con el asiento de sus pantalones. En otras palabras, a través de la intuición y la sensación, no es un análisis complicado. Cuando tales aviones tenían un solo motor y pocos instrumentos, este método funcionó adecuadamente... la mayoría de las veces. Pero cuando los aviones se volvieron tan complicados como los que tenemos hoy en día, se necesitaba una estructura considerablemente mayor para maximizar el éxito, tanto de procedimiento como regulatoria, especialmente cuando las cosas empezaban a complicarse. Lo mismo es cierto para los sistemas organizacionales de hoy. Y el LTP puede proporcionar al "piloto" de la organización la estructura lógica que necesita para tomar buenas decisiones ... y garantizar que los subordinados también lo hagan.

La Hoja de Ruta del Proceso de Pensamiento Lógico

El LTP se compone de cinco árboles lógicos separados. Cada uno tiene un propósito específico.

- Árbol de Objetivos (Goal Tree): ¿Dónde queremos estar?
- Árbol del problema (realidad actual): ¿dónde estamos en la actualidad, y por qué hay una diferencia?
- Diagrama de resolución de conflictos (Evaporación de la nube): ¿qué nos impide curar el problema ahora y cómo lo superamos?
- Árbol de la solución (realidad futura): ¿qué podemos esperar que suceda si aplicamos una "solución" al problema?
- Árbol de implementación (prerrequisitos): ¿cómo hacemos que la solución suceda, es decir, ejecutar la solución?

Si bien el concepto original era que todos estos árboles lógicos se usaran en secuencia para resolver un problema complejo del sistema, en realidad es posible que esto no sea necesario. En consecuencia, cada uno de los árboles lógicos (herramientas) también se puede extraer y usar individualmente, según lo dicte la situación.

El Árbol de Objetivos

De estos cinco árboles, el central (y el más crítico) es el Árbol de Objetivos. Esta es la herramienta que ayuda a formular precisamente cuál es nuestro resultado deseado. En otras palabras, ¿qué estamos tratando de lograr?: el objetivo de nuestro sistema. ¿Por qué es este el más crucial de todos los árboles? En palabras de Mabel Newcomer, "es más importante saber hacia dónde vas que llegar rápido. No confunda la actividad con el resultado"⁴.

³ El ex presidente de los EE. UU., Harry S Truman, guardó una placa en su escritorio en la Casa Blanca que decía "The buck stops here (El dinero se detiene aquí)", lo que significa que no había una autoridad (o responsabilidad) más alta. Esto es cierto para cualquier ejecutivo, aunque muchas veces eligen evadir esa responsabilidad.

⁴ Dettmer. *He Said, She Said*, p.50.

Considere que el Árbol de Objetivos es un marcador de navegación o punto de referencia. Proporciona el punto de referencia fijo e inmutable para todas las otras herramientas. Por esa razón, nuestra hoja de ruta LTP se parece más a una rueda con radios, con el Árbol de Objetivos ubicado en su centro. (Figura 1.2)

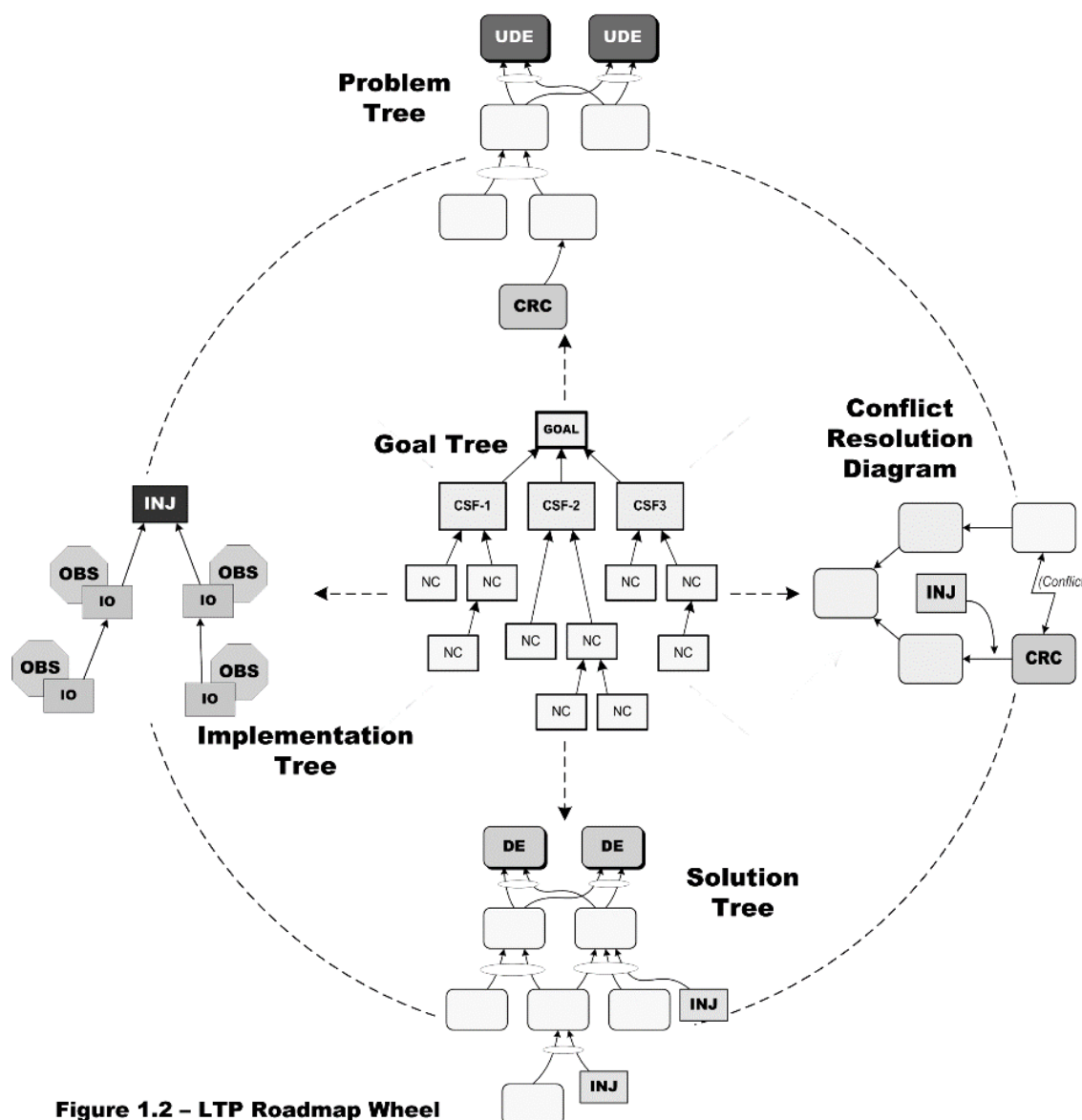


Figure 1.2 – LTP Roadmap Wheel

El Árbol de Objetivos está en el centro de todo. Eso es porque establece el destino final de un sistema organizacional: cuál es su propósito y qué se debe hacer para lograrlo. En consecuencia, los elementos del Árbol de Objetivos proporcionan un punto de referencia confiable para la definición de problemas, la resolución de conflictos internos, estrategias para el futuro y, por supuesto, la ejecución de planes, proyectos y cambios.

¿Qué quiero decir con un punto de referencia? En cada fase de las operaciones, nos permite sentirnos cómodos con las respuestas a estas preguntas:

- ¿Estamos en camino hacia nuestra meta?
- ¿Estamos haciendo las cosas que deberíamos hacer para llegar allí? Si no, ¿qué falta?

- ¿Estamos haciendo cosas que no contribuyen al logro temprano de nuestra meta? Si es así, ¿qué deberíamos dejar de hacer?
- ¿Cómo sabemos cuándo hemos logrado nuestro objetivo?

En cada etapa de nuestro complejo proceso de resolución de problemas, el Árbol de Objetivos asegura que estamos haciendo las cosas correctas, pero no necesariamente haciéndolas bien. Esa es la función de los árboles lógicos en el perímetro de nuestra rueda. En el Capítulo 3, verá una imagen más clara de cómo el Árbol de Objetivos logra esto.

El Árbol del problema⁵

Se ha dicho que un problema bien definido está más que medio resuelto. ¿Por qué es esto? Porque, especialmente en nuestro mundo complejo, no es necesariamente fácil saber cuál puede ser la verdadera causa de nuestro descontento con nuestra situación. Por ejemplo, considere una empresa de fabricación que experimenta una gran cantidad de artículos devueltos que fallaron en las manos del usuario final. Los costos de garantía asociados con hacer que el usuario final esté satisfecho pueden incrementarse rápidamente, creando un grave golpe para los resultados de la empresa. Pero, ¿cuál es la causa real de la falla? ¿Abuso del usuario? ¿Defecto de manufactura? ¿Materias primas defectuosas? ¿Deficiencia de diseño? ¿Instrucciones de funcionamiento inadecuadas?

Cualquiera de estos puede ser la causa principal, o tal vez más de uno contribuye a los resultados finales desfavorables. No hay escasez de herramientas de mejora de procesos disponibles a través de metodologías como Six Sigma, gestión de calidad total, Lean, etc.

Pero, ¿y si nuestro problema es el *sistema mismo*? La compañía como un todo no está teniendo el éxito esperado. Incluso podría estar perdiendo dinero. O puede ser superado por su competencia. En tales casos, los resultados indeseables son obvios. Las causas subyacentes pueden no serlo. Y las herramientas de mejora de procesos no son de mucha ayuda. Usted puede decidir que el proceso de producción debe ser "más esbelto". Pero, ¿qué seguridad tiene de que este es realmente el problema? Como hizo el emperador Nerón, podrías estar "jugueteadando mientras Roma arde". (Figura 1.3)

⁵ El árbol del problema ha sido históricamente llamado árbol de realidad actual, ya que caracteriza la causa y el efecto detrás de lo que está sucediendo actualmente en la situación de la organización.



Figure 1.3 – Nero Fiddles While Rome Burns

Un árbol de problema efectivo hace dos cosas por usted. En primer lugar, identifica las verdaderas *causas raíces* de las indicaciones adversas que usted observa. Y, en segundo lugar, proporciona *el rigor lógico* que corrobora la identificación adecuada de la causa raíz. En otras palabras, puede darle la confianza de que está trabajando en los problemas correctos. El Capítulo 4 le dará una mejor comprensión sobre cómo sucede esto.

El Diagrama de Resolución de Conflictos⁶

Cualquier organización experimenta conflictos en un momento dado u otro. Podría ser *interno o externo*. Podría ser una disputa entre la compañía y sus clientes, o quizás entre departamentos dentro de la compañía, o incluso individuos. Podría ser abierto o sutil (oculto). En cualquier caso, el conflicto es más insidioso cuando obstaculiza o frustra por completo el progreso de la empresa hacia el logro de su objetivo.

Una de las expresiones más comunes de conflicto en cualquier sistema organizacional es la resistencia al cambio. Esta resistencia tiene su base en la psicología humana y casi siempre es el resultado de la preocupación de las personas por su propio bienestar, del que generalmente se preocuparán más que por el bienestar de la organización. Como Niccolò Macchiavello observó:

... no hay nada más difícil de organizar, más dudoso de éxito y más peligroso de llevar a cabo que iniciar cambios. El innovador hace enemigos de todos aquellos que prosperaron bajo el viejo orden, y solo recibe un apoyo tibio de aquellos que prosperarían bajo lo nuevo ... Su apoyo es tibio ... en parte porque los hombres son generalmente incrédulos, nunca confían en cosas nuevas a menos que hayan probado ellos mismos por experiencia.⁷

⁶ El Diagrama de Resolución de Conflictos fue originalmente llamado una "nube de evaporación" por su creador, E.M. Goldratt. Preferimos un nombre que describa con más precisión, en pocas palabras, lo que hace realmente la herramienta.

⁷ http://www.azquotes.com/author/9242-Niccolo_Machiavelli

En otras palabras, un cambio organizacional -y las organizaciones no mejoran si se mantienen igual- se enfrenta a la resistencia de aquellos cuyo "buey es corneado" por el cambio, pero también a aquellos que temen un futuro incierto.

El Diagrama de Resolución de Conflictos es la receta del Proceso de Pensamiento Lógico para suavizar el camino del cambio, anticipando y resolviendo conflictos potenciales (o reales) antes de que puedan afectar adversamente el "nuevo orden de cosas". Veremos cómo sucede esto en el Capítulo 5.

El Árbol de la Solución⁸

Un problema bien definido puede estar más que medio resuelto, pero aún hay un gran avance que hacer: convertir una gran idea de mejora en realidad. Como dijo una vez el vaquero-filósofo estadounidense Will Rogers: "Los planes te llevan a las cosas, pero tienes que trabajar tu propio camino"⁹. Tantas grandes ideas se han colapsado por falta de dos cosas cruciales: 1) Verificación que la idea realmente funcionará, y 2) Falla al ejecutar exitosamente el cambio. El Árbol de la Solución aborda el primero de estos dos requisitos.

Considere la implementación de un cambio sistémico significativo para ser un proyecto. El éxito requiere tres cosas (o, como puede indicar el Árbol de Objetivos, factores críticos de éxito):

- Desempeño (el cambio tiene que hacer lo que se pretendía hacer)
- Cronograma (tiene que suceder en algún momento en el futuro razonablemente cercano), y
- Costo (no debe romper el presupuesto)

Para garantizar que nuestro cambio organizacional propuesto tenga éxito, sería mucho más tranquilizador saber, en primer lugar, que alcanzará los resultados que deseamos y lo hagamos sin crear ningún resultado adverso nuevo e insuperable. Como Eric Sevareid una vez observó, "La causa principal de los problemas son las soluciones"¹⁰. Esta es una forma taquigráfica de decir que tendemos a hacer las cosas más difíciles para nosotros mismos en el futuro, al no confirmar que lo que queremos hacer en realidad funciona y al no anticipar cómo nuestra nueva idea podría causar nuevos, más o peores problemas de los que ya tenemos.

El árbol de la solución es la respuesta del proceso de pensamiento lógico a un "blindaje a prueba de balas" de nuestros nuevos planes para el futuro. En el Capítulo 6, veremos cómo sucede eso.

El Árbol de Implementación¹¹

El último paso para instituir un cambio en la dirección de la organización es la ejecución. Puede que tengas esta gran idea nueva, pero recordando las palabras de Will Rogers, "... tienes que trabajar por tu cuenta". Y, como alguna vez dijo un sabio filósofo: "El diablo está en los detalles". El Árbol de Implementación es la forma ordenada del Proceso de Pensamiento Lógico para definir y estructurar esos detalles molestos.

Ahora, como sin duda puede imaginar, la orquestación de un gran cambio en el sistema implica realizar muchas tareas individuales. Muchas de ellos son bastante sencillas: "Haz esto y listo". Para tareas como esta, es suficiente tomar el enfoque de un proyecto: definir la tarea (desempeño), decidir cuándo se debe completar

⁸ El árbol de la solución también se conoce como un "árbol de realidad futura", porque describe la causa y el efecto detrás del nuevo concepto que queremos implementar, pero que todavía no existe.

⁹ Dettmer, *He Said, She Said*, p. 101.

¹⁰ *Ibid.*, p. 114.

¹¹ El árbol de implementación también se denomina "árbol de Prerequisitos" porque estructura todas las tareas discretas que se deben realizar, los requisitos previos, para la ejecución exitosa de nuestros cambios.

(programar), asigne los recursos (costo) para hacerlo, y asigne la responsabilidad de su finalización a una persona específica.

Pero en cualquier cambio organizacional significativo, siempre habrá cosas importantes por hacer que son mucho más complicadas que una simple tarea.

Por ejemplo, considere una gran empresa minera internacional con 35 operaciones mineras en todo el mundo. Hace unos años, el presidente y el director ejecutivo de esta empresa decidieron que necesitaban un nuevo sistema de información único que pudiera integrar la información de decisiones en todo el mundo, desde cada una de las 35 operaciones mineras por separado. (Debido a que la mayoría de estas minas se adquirieron mediante compras o fusiones corporativas, los sistemas de información eran diferentes). La integración del flujo de información de 35 fuentes diferentes en un formato común estandarizado, comprensible para cualquiera en el sistema, era una tarea sumamente complicada. De hecho, requirió cinco años para lograrlo.

Pero la base para administrar este proyecto complejo fue lo que proporciona el Árbol de implementación: una definición clara de lo que se debe hacer, en qué orden, qué se debe hacer en secuencia y qué se puede hacer en paralelo. El Capítulo 7 proporcionará una imagen más clara de cómo el Árbol de Implementación ayuda a hacer esto.

Conclusión

Como observó Maquiavelo, emprender un cambio en cualquier organización puede ser peligroso. Carreras (profesiones) se pueden realizar al completar dichos cambios con éxito. O destruirlas al no hacerlo. ¿Cuánta comodidad obtendría de tener una serie de herramientas, el Proceso de Pensamiento Lógico, para ayudarlo a maximizar sus probabilidades de éxito la primera vez?

Lo más difícil de aprender en la vida es qué puente cruzar y qué puente quemar.

-David Russell¹²

Traducción libre del libro: The Logical thinking process: An Executive Summary

Curso de Habilidades Gerenciales

Nos enfrentamos a entornos complejos y con alta incertidumbre, por lo que necesitamos nuevos modelos que se adapten a la nueva realidad de las empresas. Si las personas de una organización no pueden pensar de manera sistémica, entonces esa organización está ciega a los conflictos y el problema raíz que enfrentan las compañías, es por esto que lo invitamos a que exploremos estos nuevos conceptos basados en el pensamiento sistémico, en el Curso de Habilidades Gerenciales, donde los participantes aprenden una nueva forma de pensar, comunicar y resolver problemas de forma sistémica. Mayor información la pueden solicitar en el siguiente enlace:

[Link del Curso](#)

¹² Dettmer. *He Said, She Said*, p.66.

ESTRATEGIA FOCALIZADA
RESULTADOS GARANTIZADOS

Email: contacto@estrategiafocalizada.com

Teléfono: 593 72843294

Página web: www.estrategiafocalizada.com

