



EMPRESAS QUE FLUYEN:

COMO EL PENSAMIENTO SISTÉMICO TRANSFORMA LAS DECISIONES DEL CONSEJO



*"El aprendizaje organizacional no ocurre cuando las personas cambian, sino cuando cambian los sistemas y estructuras que guían su comportamiento."
– Peter Senge*

Una de las principales responsabilidades del consejo es tomar decisiones que marquen el rumbo estratégico de la organización al tiempo que gestionan los múltiples riesgos y oportunidades del complejo entorno empresarial actual. En esta situación, ser capaz de adoptar un pensamiento sistémico que evite la visión fragmentada y la toma de decisiones rápidas, parciales e ineficaces puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Una conocida parábola sufí ilustra la necesidad de adoptar una perspectiva global antes de tomar decisiones. Tres hombres ciegos intentan describir un elefante tocando distintas partes del animal. Uno, al palpar la trompa, lo compara con una serpiente; otro, al tocar la oreja, dice que es como una alfombra; y el tercero, al sentir una pata, lo describe como un árbol. Cada uno está convencido de su percepción, pero al no ver el conjunto, son incapaces de ponerse de acuerdo.

Lo mismo ocurre en las organizaciones: centrarse en los eventos aislados o en las áreas específicas sin considerar las interrelaciones limita la capacidad de abordar los desafíos de manera efectiva.

*“El todo es más que la suma de sus partes.”
— Aristóteles*

El pensamiento sistémico nos enseña a ver totalidades, identificar patrones y comprender cómo los eventos están interconectados, incluso cuando están distantes en el tiempo y el espacio. Esto es esencial para el Consejo, ya que le permite tomar decisiones estratégicas que no solo se focalizan en los síntomas, sino que atacan a la causa desde la raíz, fortaleciendo la resiliencia y la sostenibilidad de la organización.

🌐 Porque las empresas no son entidades aisladas; son sistemas complejos formados por elementos interrelacionados —personas, procesos, recursos— que interactúan tanto internamente como con el entorno. Un sistema empresarial eficaz requiere que todos sus subsistemas —equipos, departamentos, líderes— estén alineados con un propósito común. Sin esta alineación, los subsistemas operan con objetivos divergentes, generando ineficiencias, conflictos internos y pérdida de enfoque estratégico.

Por ello, cuando en el consejo tomamos decisiones sin una perspectiva sistémica, corremos el riesgo de diseñar estrategias que, en lugar de fortalecer el conjunto, generan tensiones entre áreas, desperdicio de recursos y bloqueos operativos. Se crean objetivos que no convergen, iniciativas que compiten entre sí y decisiones que optimizan una parte de la organización a costa del desempeño global. En última instancia, esto debilita la capacidad de la empresa para adaptarse, innovar y sostener su ventaja competitiva en el tiempo.

*“Los sistemas complejos no pueden resolverse con soluciones simples.”
— Jay Forrester*

Un ejemplo claro de esto se observa en el ámbito de la sostenibilidad. Muchas empresas ponen en marcha proyectos para cumplir con regulaciones o responder a las demandas de sus grupos de interés. Sin embargo, a menudo lo hacen sin considerar su impacto en las diferentes áreas de la empresa, en las relaciones internas, en los recursos disponibles, en los procesos o en la cultura organizacional.

El resultado es una desconexión que compromete la viabilidad a largo plazo de dichos proyectos y el compromiso de la organización con la sostenibilidad.



CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN
QUE TRANSFORMAN LA EMPRESA
CON ÉXITO
Guía Práctica
para Líderes Empresariales



Adoptar una visión sistémica implica desarrollar hábitos de pensamiento, como:

- ✓ **Analizar la foto global** y no solo eventos aislados.
- ✓ **Observar procesos de cambio y tendencias.**
- ✓ **Reconocer interdependencias** dentro del sistema.
- ✓ **Cuestionar creencias limitantes** que pueden afectar la toma de decisiones.
- ✓ **Anticipar las consecuencias a largo plazo** en lugar de buscar soluciones rápidas.



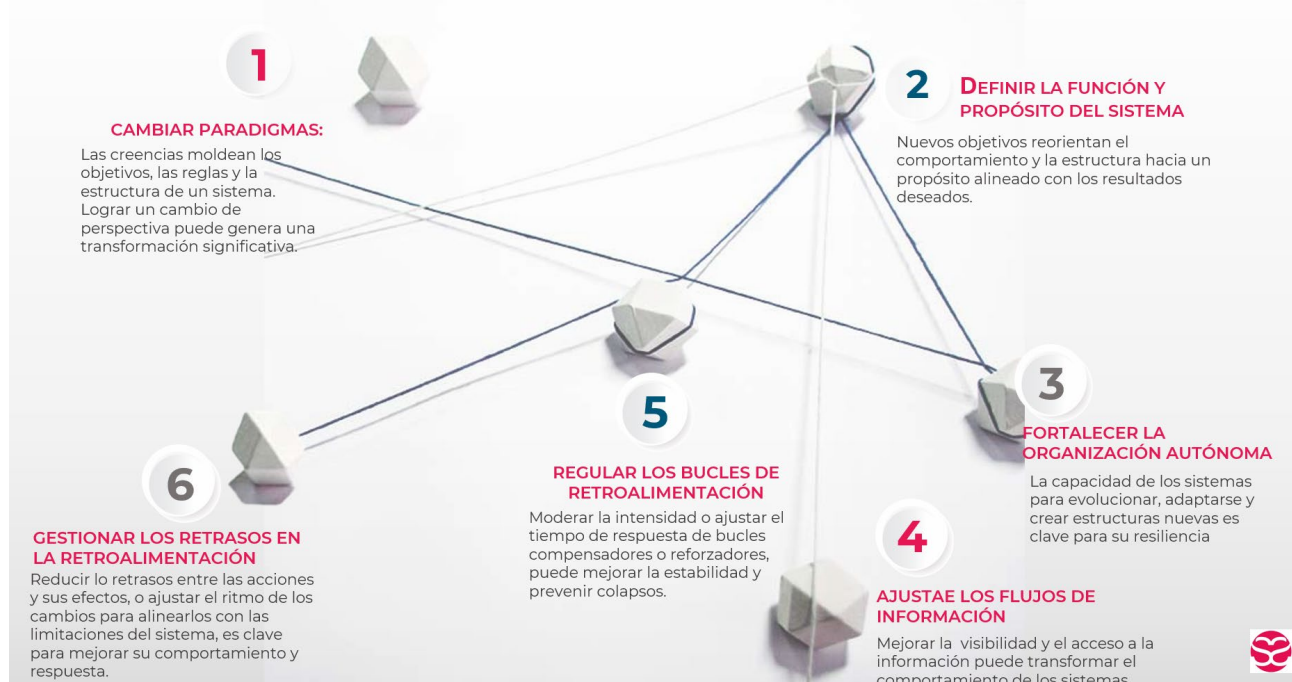
“El tiempo y el espacio ocultan la relación entre causa y efecto, lo que hace que muchas soluciones bien intencionadas generen problemas mayores.”
— Jay Forrester

Cada sistema es único y, por ello, las acciones a tomar para alcanzar los objetivos deben adaptarse a su contexto. Sin embargo, **existen ciertos tipos de intervención, conocidos como puntos de apalancamiento**, que suelen generar un impacto significativamente mayor. Identificarlos permite influir en el sistema de manera más efectiva. Entre los más relevantes se encuentran **el cambio de paradigmas**, ya que cuestionar creencias arraigadas y adoptar nuevas perspectivas puede transformar el comportamiento del sistema; **la definición del propósito y los objetivos**, asegurando que tanto la empresa como sus equipos tengan metas claras, alineadas entre sí y con la estrategia; **el fortalecimiento de la autonomía**, promoviendo una organización más resiliente e innovadora, abierta a la experimentación y capaz de adaptarse a su entorno; y **el ajuste de los flujos de información**, ya que hacer accesibles los datos clave permite que los equipos tomen mejores decisiones y actúen de forma más coordinada y eficiente.

“Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo.”
— Arquímedes



PUNTOS DE MAYOR INFLUENCIA EN LOS SISTEMAS: CÓMO INTERVENIR PARA GENERAR CAMBIO



Los dos primeros puntos de apalancamiento me parecen fundamentales y su impacto es evidente en mi trabajo con consejos y equipos de dirección.

Me sigue sorprendiendo descubrir las creencias arraigadas en las empresas con las que trabajo, que, aunque en su momento pudieron ser útiles, hoy actúan como un freno.

Estas creencias limitan la visión de los equipos, reduciendo su capacidad para explorar nuevas perspectivas y llevar a cabo iniciativas audaces.

El desafío, por tanto, consiste en ayudarles a ampliar su mirada, redefinir sus objetivos y descubrir fortalezas que les sirvan de palanca para alcanzarlos. Porque, al fin y al cabo, una creencia es solo una forma de ver: quien cree que puede, se siente capaz; quien cree que no puede, se percibe como incapaz y rara vez actuará con determinación o confianza. Es el efecto Pigmalión o la profecía autocumplida.

A menudo, estas creencias se han forjado a partir de experiencias pasadas, ancladas en realidades que ya no existen o en la visión de líderes que ya no están en la empresa. Superarlas es esencial para avanzar hacia nuevos objetivos y desbloquear el potencial innovador de la organización.

Otro desafío frecuente es la desconexión entre el propósito y los objetivos de la empresa y los de sus distintos equipos o departamentos. En muchos casos, lo que se declara y lo que realmente se hace no concuerda, lo que lleva a que los equipos acaben guiándose por la interpretación de su líder sobre qué es importante. Por ello, un punto de actuación clave es garantizar que el propósito y el objetivo global de la organización se reflejen en el propósito, los valores y los objetivos de cada equipo, sus líderes y sus integrantes.

Cuando hay una brecha entre los valores individuales y los organizacionales, surge lo que Richard Barrett denomina *Entropía Cultural*. Este fenómeno drena energía, dificulta el desempeño colectivo y genera fricciones que obstaculizan el logro de los objetivos estratégicos. Por eso, redefinir los objetivos de la organización y asegurar su alineación con los de los equipos es una acción de alto impacto.

El Consejo tiene una gran responsabilidad en este sentido: no solo debe garantizar la coherencia estratégica, sino también la alineación cultural en toda la organización. Una



cultura positiva sólida, basada en valores compartidos, reduce riesgos y refuerza la capacidad de los equipos para colaborar y adaptarse al cambio.

“La solución rápida rara vez resuelve el problema; solo lo traslada en el tiempo.”
— Peter Senge



↑ TOP En conclusión, la importancia de gobernar desde el todo. Cuando el Consejo adopta un enfoque sistémico, transforma su capacidad para gestionar la complejidad y tomar decisiones estratégicas que beneficien a toda la organización. Este enfoque permite alinear estrategia, gobernanza, innovación y sostenibilidad, garantizando que las acciones individuales contribuyan al propósito general. En un mundo interconectado y dinámico, liderar desde el todo clave para lograr un impacto sostenible.

¿Está tu Consejo tomando decisiones que refuercen la resiliencia y la capacidad de adaptación de la empresa, o sigue atrapado en soluciones rápidas que solo atacan los síntomas sin abordar las causas reales?

CONTÁCTANOS



About the Author:

Iratxe Las Hayas Madariaga

Non-Executive Director, CEO, & Transformation Expert
With focus in Strategy, ESG, & Human Capital

Más información sobre nuestros servicios de consultoría, charlas, conferencias y programa de formación y certificación de consejeros en **Smart Jidoka**. O escríbenos: info@smartjidoka.es



The most recognized global Board Director education & certification

- + Modern Board Director Candidate packaging
- + Modern Board operations knowledge
- + International Board Director certification

