

Reflexiones Organizacionales

The formulation of a problem is often more essential than its solution, which may be merely a matter of mathematical or experimental skill. - [A. Einstein](#)

Principios de diseño

Estos principios han sido desarrollados por Bela Banathy (*) buscando mayor efectividad en las intervenciones que, como directivos, tenemos que hacer en nuestras organizaciones, vistas como sistemas sociales. Dejamos el mundo de los problemas para entrar al mundo de las problemáticas.

- **Principio de unicidad.** Cada situación problemática es única y está ligada a una única red de problemáticas relacionadas.
- **Principio de propósito.** El enfoque en el propósito ayuda a dejar de lado aspectos no esenciales de la problemática.
- **Principio del sistema ideal.** Al tener una solución ideal se puede establecer un marco de tiempo en el sistema ideal que se va a desarrollar, guías para las soluciones de corto plazo y la incorporación de los propósitos a esas soluciones.
- **Principio de sistemas.** El pensamiento de sistemas ayuda a entender que cada problema es parte de un sistema mayor de problemas.
- **Principio de recolección limitada de información.** Evitar la recolección excesiva de información. Al enfocarse demasiado en una problemática se limita la construcción de soluciones viables. Parálisis por análisis.
- **Principio de personas participantes en el diseño.** Aquellos que construirán la solución deben estar íntimamente involucrados en su desarrollo.
- **Principio de mejoramiento continuo.** Para preservar la vitalidad de la solución se debe construir en ella el potencial del cambio continuo.

(*) [Bela Banathy, Designing Social Systems in a Changing World.](#)

Los problemas

En este número quiero plantear una pregunta: ¿Qué es un problema?

Vivimos en un mundo en el que *los problemas* forman parte de nuestra vida cotidiana y creemos que es nuestro deber resolverlos, ya que de otra forma, tendremos que padecerlos.

Decimos *tengo problemas* lo que implica que tenemos *algo* concreto. En nuestra forma de vivir no estamos muy acostumbrado a lidiar con los aspectos intangibles de nuestra realidad; por tanto, buscamos *cosificar* o hacer tangible lo que nos pasa.

Con este antecedente, me gustaría proponerles la siguiente definición:

<<Un problema es la percepción de una situación o estado de cosas, que quien o quienes la observan la juzgan como no deseable, que ha roto la transparencia o como un obstáculo para conseguir un objetivo.>>

De acuerdo a lo anterior, estamos proponiendo que un problema no es algo independiente de mí, es una mirada particular y específica en la que interviene tanto la percepción como los juicios que hace quien la percibe. Explorando la definición podemos encontrar razones por las cuáles muchas veces no logramos acordar sobre cuál es el *problema* al que, como grupo u organización, nos estamos enfrentando.

En nuestro paradigma actual, encontramos los siguientes elementos o creencias:

- Yo soy un individuo autónomo e independiente y, además, competente.
- Los problemas existen independientemente de mí.
- A todo efecto corresponde una causa clara e identificable (mundo lineal).
- Siempre hay alguien que causa los problemas y es el culpable.
- Si no se resuelven es porque alguien no quiere, no le conviene o de plano porque es un(a) *{llenar con tu adjetivo favorito}*

Ahora bien, en otros números de este boletín he insistido mucho en que podemos ver el mundo en que vivimos desde una perspectiva de relaciones. Este paradigma está fundado en los siguientes principios:

- Pertenecemos a una red de relaciones.
- El mundo es complejo; es decir, el número de interrelaciones es muy alto.
- El mundo no es lineal ni predecible.
- No hay causas únicas para la mayoría de los problemas que enfrentamos.
- Es difícil resolverlos en forma individual; sin embargo, si cambio yo... cambia el mundo.

Desde esta perspectiva, *el sentido de urgencia*, cualidad tan buscada y valorada en el mundo industrial debe considerarse desde otro lugar. Tradicionalmente, se urge para la acción; ahora, la propuesta es que la urgencia debe orientarse hacia entender lo que pasa ya que:

- Actuar sin entender es una mala estrategia.
- Creer entender sin probarlo, es peor.
- Tratar de entender mirando desde paradigmas, o modelos mentales poco poderosos, nos induce a construir historias... "lo que pasa es qué". Nos lleva a vivir en el mundo **esque**.

Consideremos ahora que:

- No es posible realizar una formulación definitiva: son aproximaciones.
- No existe una regla que nos permita determinar el punto de término de la solución. Estamos ante un proceso de cambio.
- La solución que se busca es buena o mala, no es "la solución".
- Las consecuencias de las intervenciones son ilimitadas en el tiempo.
- No existe forma de considerar todas las posibles alternativas de solución.
- Es esencialmente una situación única.

Estamos no en el mundo de los problemas, es el mundo de las problemáticas que son redes de problemas cuya interrelación es difícil de percibir de una forma definitiva.

La propuesta, entonces es mirar desde otro lugar y dirigir nuestra mirada hacia un futuro deseado. Además, en lugar de vivir en el mundo de la solución de problemas, la idea es explorar el mundo del diseño considerando que cada problemática de diseño puede considerarse un síntoma de otra problemática.

En resumen: no es que tengamos problemas sino que vivimos situaciones que percibimos como *problemáticas* y podemos explorar el mundo del diseño.

Agradezco que envíen sus comentarios a royola@filogenia.net