

¿Cómo evitar las trampas del pensamiento reduccionista en las organizaciones?

Por Manoel Pimentel, para Gestión HSM
8 de abril de 2025

¿Cuántas veces has escuchado frases como: “el problema es nuestra cultura aquí en la empresa” o “nuestro problema de desempeño es causado por los comportamientos X e Y de fulano y fulano”? En ambos casos, caemos en la tentadora y peligrosa heurística del reduccionismo macro y micro. Los análisis que conducen a abstracciones muy elevadas o a aspectos muy específicos pueden resultar perjudiciales para la eficacia de las acciones orientadas a la mejora organizacional.

En una perspectiva general, el reduccionismo es un enfoque centrado en la idea de que las propiedades de un todo pueden explicarse enteramente a partir de las propiedades de sus partes constituyentes. Este principio implica simplificar los fenómenos complejos reduciéndolos a sus elementos fundamentales, ya sea en teorías científicas, análisis conceptuales, explicaciones del mundo natural o interpretaciones de significados y objetos. Aunque útil en varias disciplinas, el reduccionismo puede, en algunos casos, ignorar aspectos emergentes que sólo se manifiestan en la interacción entre las partes, limitando la comprensión de la realidad.

A partir de este concepto básico, podemos ahora analizar las implicaciones del reduccionismo macro y micro en las organizaciones.

La lucha entre lo macro y lo micro en nuestra forma de actuar

El macro reduccionismo dentro de las organizaciones se refiere a una forma de pensar y actuar que atribuye los desafíos, éxitos y fracasos del negocio exclusivamente a factores estructurales, ambientales o institucionales, sin tener en cuenta la dinámica interna, las interacciones entre los individuos y la complejidad emergente del entorno organizacional. Este tipo de pensamiento tiende a adoptar explicaciones deterministas y generalistas, ignorando que las organizaciones son sistemas adaptativos compuestos de múltiples niveles de interacción.

Los líderes con una visión macro reduccionista a menudo atribuyen su desempeño a factores externos, como las condiciones económicas, los cambios regulatorios o las tendencias de la industria. Este enfoque impacta directamente en la toma de decisiones, la cultura organizacional, la gestión de personas y la capacidad de innovación, ya que lleva a los directivos a ver a la empresa como un reflejo pasivo de fuerzas externas, más que como un agente activo capaz de moldear su propio entorno.

El microrreduccionismo dentro de las organizaciones se refiere a un enfoque que explica el funcionamiento de la empresa exclusivamente con base en elementos individuales y muy particulares, como el comportamiento de los empleados, acciones específicas de los directivos o decisiones aisladas, sin considerar el impacto de factores estructurales, culturales y sistémicos. Este pensamiento fragmentado no tiene en cuenta la complejidad de las interacciones organizacionales ni la influencia de los elementos macroestructurales, lo que conduce a diagnósticos simplistas y estrategias ineficaces.

Mientras que el reduccionismo macro se centra excesivamente en el entorno externo, viendo a la organización como un reflejo pasivo de fuerzas estructurales, el reduccionismo micro ve a la organización como un conjunto de acciones individuales, ignorando cómo estas acciones están influenciadas por sistemas más amplios. Los líderes con una perspectiva microrreduccionista a menudo explican el desempeño bueno o malo centrándose exclusivamente en individuos específicos, sin considerar factores organizacionales más sistémicos.

En las organizaciones, trabajar en la granularidad adecuada es fundamental para que las acciones sean lo suficientemente tangibles como para generar impacto, sin perder la visión sistémica necesaria para la transformación organizacional. Si la granularidad es excesiva (demasiado detallada), la organización puede caer en el microrreduccionismo, centrándose en elementos aislados sin percibir patrones más amplios. Si es insuficiente (demasiado abstracto), existe el riesgo de reduccionismo macro, donde las decisiones se basan en tendencias superficiales y generalizaciones que ignoran las especificidades del contexto organizacional.

El origen de lo macro y lo micro en nuestra forma de pensar
Adoptar una perspectiva reduccionista macro o micro no es resultado de un mero descuido o preferencia intelectual. Se trata de un fenómeno más profundo y está relacionado con cómo se percibe e interpreta la información en las organizaciones.

La granularidad de la información, que influye en la forma en que se implementan las estrategias y acciones organizacionales, está directamente relacionada con los niveles de codificación y abstracción del conocimiento.

La codificación se refiere al grado en que la información puede estructurarse, formalizarse y representarse de manera sistemática. La información altamente codificada está estandarizada y es fácil de transmitir, mientras que la información débilmente codificada requiere experiencia tácita para ser comprendida.

La abstracción se refiere al nivel de generalización de la información. La información abstracta es amplia y aplicable a múltiples contextos, pero puede pasar por alto detalles importantes. La información concreta es específica, pero limitada a un contexto particular.

Ambos niveles son importantes y necesarios. El problema son los extremos: una abstracción excesiva puede generar reduccionismos macro poco procesables, mientras que una codificación exagerada puede llevar a reduccionismos micro poco reutilizables y escalables.

Ajustar correctamente estos dos aspectos permite encontrar el nivel ideal de granularidad para la toma de decisiones, evitando tanto el excesivo detalle (micro reduccionismo) como la excesiva generalización (macro reduccionismo) de las actuaciones de los directivos y líderes en las organizaciones.

¿Cómo resolver este desafío?

Gestionar la tensión entre abstracción y codificación no es trivial. Así como la vida cambia constantemente, una organización, como sistema vivo, está continuamente evolucionando. Por lo tanto, los límites entre macro y micro no siempre son claros o estáticos, ya que lo que se considera un nivel macro o micro es altamente contextual dentro de una organización. Ninguna información existe de forma aislada. Cada pieza de conocimiento está interconectada con muchos

otros elementos, tanto explícita como implícitamente. Por lo tanto, el significado de cualquier unidad de información depende esencialmente del contexto en el que se inserta.

En vista de ello, la construcción colectiva de significados, tal como lo propone la técnica del sense-making (leer más detalles en este artículo), se convierte en un proceso esencial para que una organización comprenda cómo utilizar los diferentes niveles de información disponibles. Esto se debe a que la fragmentación del conocimiento en fragmentos más pequeños o la identificación de patrones y temas emergentes a partir de porciones más pequeñas de información es una característica natural de los procesos colectivos de creación de significado.

El nivel adecuado de granularidad es cuando hay consenso sobre cuál es realmente el problema y cómo podemos actuar mejor de acuerdo con la información disponible (lea más sobre esto en el artículo sobre posibilidades). Sólo a través de este entendimiento compartido es posible tomar decisiones estratégicas y operativas de manera efectiva, garantizando que la organización actúe de manera coherente y adaptable al entorno en el que opera.

¿Qué nos llevamos de esto a nuestro día a día empresarial?

La asignación eficiente de recursos es crucial para las organizaciones. Si se analiza un problema con excesiva granularidad, existe el riesgo de desperdiciar tiempo y energía innecesarios en detalles que tienen poco impacto. Si el enfoque es superficial se pueden implementar soluciones ineficaces, generando retrabajo y volatilidad de acciones.

Un cambio organizacional exitoso requiere que las soluciones sean prácticas y escalables. Una granularidad excesiva puede dificultar la implementación, ya que requiere ajustes constantes en pequeños detalles. Un enfoque muy amplio puede generar cambios desconectados de la realidad operativa. Ajustar la granularidad al problema le permite priorizar los esfuerzos donde más se necesitan.

El nivel adecuado de granularidad también permite que los cambios se absorban progresivamente y se mantengan de forma natural en el tiempo. Por ello, actuar con la granularidad adecuada de problemas y acciones permite a las organizaciones equilibrar la visión estratégica y la ejecución táctica, optimizar la energía, adaptarse a la complejidad de los desafíos y mejorar la toma de decisiones en su vida diaria.