

PENSAMIENTO SISTÉMICO

“Los sistemas abiertos se encuentran interconectados en sus distintos procesos, nada de lo que se haga en algún punto del proceso es inocuo para el resto”



**Marco Antonio
Fernández Navarrete**

Ya hemos aprendido en las distintas instancias de capacitación que las personas respondemos a perfiles diferentes y la magia consiste en saber potenciar estas diferencias en beneficio del todo y de todos. No obstante, esto, hay ciertas conductas propias de un proceso de cambio cultural que debemos concordar en sus benéficos. Estas conductas se originan de una estructura de pensamiento dado, es el caso, por ejemplo, del pensamiento sistémico del cual referiremos algunos alcances para abrir la discusión. Comprender que nuestras acciones y decisiones cotidianas afectan de alguna forma a todo un sistema productivo nos hace mucho más responsables y consientes de nuestro rol y a su vez de nuestra capacidad de transformar la realidad. Les invito a una lectura crítica.

PENSAR SISTÉMICAMENTE

Uno de los aportes más significativos al conocimiento humano en la era moderna, sin duda alguna, es la Teoría General de Sistemas (TGS), teniendo su origen en el mundo de las ciencias físicas, posteriormente aplicada a las ciencias biológicas y también hoy en día a las ciencias sociales viene a explicar muchos aspectos de la complejidad creciente que caracteriza tanto a sistemas mecánicos, biológicos, como sociales. Estos últimos de particular relevancia toda vez que, las empresas y las organizaciones en tanto redes de interacción humana también se explican bajo los mismos preceptos de la teoría general de sistemas. En síntesis, podemos afirmar que una planta de celulosa, un motor, un equipo electrónico, un organismo vivo, una empresa, son ejemplos de sistemas y se rigen por las siguientes premisas:

- Por definición, para estar frente a un sistema es necesario que podamos identificar los siguientes componentes:
 - ✓ **Una entrada (input)** que alimenta el sistema: son formas de energía que permiten al sistema ponerse en movimiento. Factores de producción para los efectos industriales.

- ✓ **Un proceso** que corresponde a la dinámica de interacción de elementos de un proceso o subprocesos interactuantes que permiten la transformación o cambio de estado del input.
 - ✓ **Una salida (output)** o producto generado a partir de la interacción de los distintos subprocesos de un sistema.
 - ✓ **La existencia de un *feedback*** que representa el mecanismo que el sistema se da para enviar información desde la salida hasta la entrada del proceso para corregir desviaciones o recuperar el equilibrio perdido.
 - ✓ **La entropía** que todo sistema disipa al medio, es una forma de energía que nace a partir de las interacciones de sus subprocesos y/o componentes del proceso. Esta es una energía que no representa una salida deseada o esperada y que en general tiende a llevar al sistema a un estado de caos. Sin ir más lejos, debemos recordar que los conocimientos de gestión y los distintos modelos que utilizan las empresas, constituyen una respuesta a la entropía generada por la interacción entre las personas que dan vida a una organización.
- Existen sistema cerrados y abiertos, son estos últimos los que predominan en la naturaleza y, por cierto, son los que poseen una mejor capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Son los sistemas abiertos los que mejor disipan la entropía y permiten la incorporación de nuevos elementos al entorno. En gestión el paradigma de las ventajas competitivas ha dado paso al de ventajas comparativas, permitiendo esto la integración horizontal y vertical de los distintos tipos de negocios en el mundo entero, este fenómeno, propio de la forma abierta de gestionar ha permitido la generación de redes de colaboración entre distintos tipos de actividad empresarial. En contexto de la Planta, la integración y la colaboración entre los distintos procesos que dan origen a la celulosa y la erradicación del individualismo y el hermetismo competitivo entre los diferentes equipos en un desafío fundamental.
 - Los sistemas abiertos se encuentran interconectados en sus distintos procesos, nada de lo que se haga en algún punto del proceso es inocuo para el resto. En otras palabras, todo tiene que ver con todo. Es esta tal vez la razón más poderosa por la que pensar sistémicamente trae tantos beneficios para una organización.
 - La gestión por procesos tiene como base conceptual la teoría general de sistema, toda vez que reconoce la existencia de clientes y proveedores internos dentro de una dinámica de procesos conducente a la generación de un producto.

ALGUNAS CONDUCTAS PROPIAS DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO

- Tiene la capacidad de ver el gran cuadro, la totalidad del sistema productivo en el que participa. Se ocupa en conocer las áreas del proceso que le resultan menos conocidas.
- Comprende que su desempeño afecta a clientes “aguas arriba” y tiene proveedores que afectan el suyo “aguas abajo”, por tanto, es consciente de la mantener óptimas relaciones con las personas vinculadas a su función en ambos sentidos.
- Se encuentra llano y dispuesto a colaborar, integrando una red de colaboración con otros procesos de la misma Planta, como de otras Plantas a nivel nacional o internacional.

- Su razonamiento frente a una desviación o falla es capaz de escanear el sistema en la búsqueda de posibles causas, más allá de su propia posición o rol de trabajo.
- En el trato con sus semejantes es capaz de mirar más allá de la persona, teniendo en consideración que cada trabajador interactúa con una realidad socio afectiva fuera de la Planta; familia, amigos, agrupaciones, etc...
- Reacciona oportunamente dando *feedback* cuando detecta oportunidades de mejora en cualquier proceso del sistema.
- Gestiona la entropía generada por el sistema con tranquilidad y equilibrio emocional, comprendiendo que en las desviaciones o perturbaciones subyacen oportunidades de mejora e innovaciones.