

## ASIGNATURA PENDIENTE

¿Qué Meta persiguen las organizaciones, ganar dinero o ahorrarlo?

En los últimos años, es mucho lo que se ha dicho sobre nuevas filosofías de gestión empresarial. Calidad Total, Justo a Tiempo, Reingeniería, Teoría de las Restricciones y Organizaciones Inteligentes, son quizás las más conocidas. Pero... ¿Acaso son realmente nuevas? ¿Difieren tanto entre sí?. En mi opinión, la respuesta a estas preguntas es: "Sí y No". Me explicaré.

Actualmente, y tras largos 50 años de aplicación de la "Teoría General de los Sistemas", estamos habituados a oír y a utilizar expresiones tales como "ecosistema", "sistema informático", "sistema eléctrico" y demás. El desarrollo de las disciplinas científicas que emplean rigurosamente el Pensamiento Sistémico, ha sido espectacular.

También se suele afirmar que "toda empresa es un sistema". Paradójicamente, en la mayoría de los casos, las estructuras empresariales parecen sustentarse sobre bases opuestas al Pensamiento Sistémico. En general, las políticas de funcionamiento y medidas de evaluación de recursos (personas, maquinaria, etc.) están basadas en el Pensamiento Cartesiano, esto es, la forma de ver el mundo que regía hasta la aparición de la Teoría General de los Sistemas.

Un ejemplo sencillo nos permitirá deducir la diferencia entre Pensamiento Cartesiano y Pensamiento Sistémico (Ver nota 1 al pie). Supongamos una empresa que fabrica un único producto mediante un proceso que requiere 2 recursos, A y B. Los clientes están dispuestos a adquirir todo lo que la empresa esté en condiciones de producir.



La materia prima es procesada por el recurso "A" (A una velocidad de 20 unidades por día). En una segunda operación, el recurso "B" finaliza el proceso de producción (A una velocidad de 12 unidades por día).

Una vez elaborado, el producto es enviado directamente a los clientes. Por su parte, nuestros proveedores están en condiciones de entregarnos, en forma instantánea, toda la materia prima necesaria para la fabricación.

• ¿A qué velocidad debe funcionar cada recurso para obtener el máximo rendimiento de esta empresa?

Ambos deben funcionar a un ritmo de 12 unidades por día. Carecería de sentido que "A" funcione al máximo de su capacidad ya que "B" no podría procesar todo el material elaborado por "A", y en consecuencia se acumularían productos semielaborados entre ambas operaciones.

• ¿Cuál es la eficiencia de "A" trabajando a razón de 12 unidades diarias? Tan sólo 60%.

• ¿Qué sucederá con "A", al notar el supervisor a cargo, que su eficiencia es tan baja?

Se le "sugerirá" que mejore, que dé lo máximo de sí.

• ¿Qué consecuencias tendría para la empresa si el recurso "A", aceptando la "sugerencia" del supervisor, da lo mejor de sí?

Se acumularía trabajo en proceso entre "A" y "B" a razón de 8 unidades diarias, pero no se vendería ni una sola unidad más.

• ¿Qué consecuencias tendría para "A" no acatar las órdenes de su supervisor?

**Respuesta:**

¿Qué está ilustrando este sencillo ejemplo? Nuestra tendencia a medir a cada recurso en función de lo que es capaz de dar y no en función de lo que es mejor para el sistema en su conjunto.

Solemos partir de la suposición de que el máximo rendimiento del sistema se obtiene cuando todos sus recursos funcionan al máximo. Esto es lo que conocemos como Pensamiento Cartesiano, o Paradigma Cartesiano.

Ésta era la visión del mundo predominante hasta mediados del siglo veinte. El Pensamiento Sistémico, o Paradigma Sistémico, en cambio, sostiene que el máximo rendimiento de un sistema NO se consigue mediante el máximo rendimiento

individual de cada uno de los recursos, sino que sólo unos pocos deberán funcionar al máximo para obtener todo lo esperable del sistema.

Resulta obvio que nuestras organizaciones son sistemas. También son evidentes y fructíferos los logros obtenidos en otras disciplinas que vienen aplicando este Paradigma. ¿Por qué entonces no logramos gestionar conforme al Pensamiento Sistémico? ¿Será tal vez porque las organizaciones son sistemas conformados por personas? ¿Qué se necesita para provocar un cambio de pensamiento en una organización? Cambiar el pensamiento de las personas que la componen.

Calidad Total, Justo a Tiempo, Reingeniería, Teoría de las Restricciones y Organizaciones Inteligentes están basadas en el Pensamiento Sistémico y pretenden conseguir que nuestras organizaciones funcionen acorde a este Paradigma (Ver nota 2 al pie). Cada una de ellas aporta herramientas para facilitar el cambio de paradigma necesario en la empresa. Herramientas, por lo general, complementarias entre sí.

En el caso de la Teoría de las Restricciones, su contribución puede dividirse en dos grupos:

- El Proceso de Pensamiento: Conjunto de herramientas que facilitan el análisis y búsqueda de soluciones sistémicas para situaciones problemáticas.
- Aplicaciones robustas basadas en el Pensamiento Sistémico y métodos de la Investigación de Operaciones: Producción, Operaciones, Supply Chain, Gestión de Proyectos, Toma de Decisiones, etc.

La aplicación de la Teoría de las Restricciones aumenta la capacidad del sistema. La Meta es ganar dinero, no ahorrarlo. La pregunta, entonces, es cómo lograr más y disponer mejor de los recursos existentes y no cómo podemos hacer con menos recursos lo mismo que estamos haciendo en la actualidad.