

*Pensamiento sistémico:
Introducción, primeros auxilios y salvavidas para las organizaciones.*

Mauro Marino Jiménez (2023)
Amazon Publishing Services, 134 pp.

Mauro Marino es profesor universitario, investigador, poeta y un inquieto escritor que reflexiona acerca de diversos temas relacionados a gestión, comunicaciones, educación y literatura. En esta oportunidad, nos presenta *Pensamiento sistémico: Introducción, primeros auxilios y salvavidas para las organizaciones* (2023). El libro brinda luces a todos aquellos líderes, cuyo trabajo se focaliza en el fascinante mundo de la gestión, administración y negocios. En la introducción se presenta la evolución de la gestión a través del tiempo. Asimismo, se enfatiza el cambio en los negocios como una necesidad primordial, propiciada por el respeto a todos los involucrados, entre los cuales destaca a los clientes. Por otra parte, Marino advierte que la gestión no solo debe centrarse en las ganancias del día, debido a que esta estrategia podría generar la muerte prematura de la organización. El análisis del autor parte de las propuestas desarrolladas por Peter Serge (1990) y otros investigadores del Massachusetts Institute of Technology (MIT).

El libro consta de tres capítulos. En el primero, ofrece ideas generales acerca del pensamiento sistémico; en el segundo, brinda ejemplificaciones acerca de los problemas de una gestión lineal o reactiva; finalmente, en el tercero, explica tres casos trabajados científicamente en colaboración con sus colegas. Cabe anotar que cada capítulo es encabezado por un epígrafe, cuya función contextualiza el tema. A continuación, se destacan las ideas más sugerentes de cada capítulo.

El primer capítulo se titula «Pensamiento sistémico... ¿Qué es?». Marino explica dicho constructo a partir de la imagen del bosque y del árbol. En este sentido, reflexiona acerca de la importancia de ver los problemas de forma global y de manera particular. Razón por la cual, plantea la importancia de las decisiones y acciones que permitirían la solución de los problemas que surgen en el desarrollo de una empresa. Por otro lado, el autor asevera que las organizaciones presentan un modelo jerárquico en el que «los jefes no están obligados a saberlo todo, pero sí a aprenderlo» (p.16). Puesto que al momento de tomar decisiones deben conocer aquellos sobre lo que desean ejecutar. Desde esta idea, el autor analiza y aplica el pensamiento sistémico: «Un tipo de análisis que permite optimizar la gestión a través de las relaciones internas y externas de un determinado organismo, y sus transformaciones a partir de las decisiones tomadas» (p.17). Siguiendo a Arnold y Walde (2015), entre otros, destaca que el pensamiento sistémico se basa en el fortalecimiento de la comunicación entre todos los involucrados en una organización. Asimismo, genera «modelos de representación para decidir estrategias; y

discriminar las acciones que van en pro de los objetivos finales del sistema» (p.17). En síntesis, el autor considera que este tipo de pensamiento contribuye a analizar el funcionamiento del sistema de las organizaciones o gobiernos aplicando estrategias que permitiría anticiparse a los resultados.

En el segundo capítulo titulado: «¿Y qué no es pensamiento sistémico?» se desarrolla en cuatro acápites. El primero es «Decidir sin conocimientos». Aquí, el investigador sostiene que las decisiones a tomarse no deben limitarse en experiencias pasadas. Las empresas requieren de información que provenga de un estudio de mercado. Por otra parte, se requiere: «Además de contar con objetivos claros, necesitas conocer sus elementos, relaciones y procesos, dentro de los límites del propio sistema» (p.30). Así, el conocimiento del sistema permite que las decisiones que se ejecuten sean efectivas. El segundo, «Repetir las mismas acciones en un entorno cambiante»; en este, el autor asevera que los hábitos, costumbres y las acciones de los sujetos se encuentran más allá del sistema administrado por el líder de la organización. Todo lo cual siempre afecta al sistema. Por ello, al ofrecer un servicio o producto, el valor diferencial debe mostrar aquello que permita sobresalir honestamente al líder de la organización. El tercero, «Perder los objetivos a largo plazo». En este acápite, Marino a través de preguntas —método mayéutico— y ejemplos ilustrativos, centrados en el ámbito educativo, demuestra cuatro arquetipos que las empresas suelen aplicar en sus proyectos empresariales. Estas son las siguientes: 1. Relación entre prestigio y exigencia (ambas condiciones se potencian recíprocamente); 2. Relación entre prestigio y dinero (el dinero como reemplazo de la exigencia disminuye el prestigio); 3. Relación entre la baja exigencia, desprestigio y disminución de la rentabilidad (el mayor desprestigio disminuye la rentabilidad); por último, 4. Relación entre capacitación desgaste y correcciones (pretenden solucionar el síntoma, pero no logran resolver el origen del problema). El cuarto acápite, «Actuar en solitario». En este, destaca que las iniciativas individuales funcionan: «cuando cuentan con la participación de actores y agentes que mantienen un contacto con las necesidades y objetivos que se pretenden satisfacer» (p.43).

El tercer capítulo lleva por título: «Hora de compartirte algunas experiencias». En este capítulo, se encuentra el meollo del asunto: una aproximación al pensamiento sistémico aplicado. Desde su experiencia como consultor en Educación a distancia, apela a las propuestas de Moore y Kearsley (2012) quienes proponen la generación de inputs y outputs para este tipo de educación. En este sentido, el investigador rastrea los procesos conformados por inputs y outputs que a su vez se relacionan con las dimensiones del objeto de estudio a tratar. El capítulo, por otro lado, se divide en tres acápites que desarrollan la aplicación del pensamiento sistémico en el ámbito de la educación.

El primero corresponde a “Primer caso: lectura previa y Educación a Distancia (EaD)”; el arquetipo desarrollado para analizar los inputs y outputs es Limits-To Growth (Límites de crecimiento). Según este arquetipo, la inversión en tecnología logra un mayor crecimiento. Sin embargo, el proceso limitativo, las correcciones desaceleran el proceso de mejoras. Por otro lado, el autor sostiene que entre las limitaciones frecuentes se percibe el escaso conocimiento de cultura organizacional del entorno virtual. Ante esta limitación se recurre al arquetipo Fixes-That-Fail (arreglos que fallan). La finalidad de este: observar cómo el conocimiento en las Tecnologías de la Comunicación e Información (TIC) por parte de los profesores, administrativos y estudiantes contribuyen a mejorar el diseño. Así también, la evaluación del proceso permitiría el monitoreo de su evolución.

El segundo acápite “Segundo caso: educación y medios audiovisuales (MA). En esta parte, Marino y sus colegas ubican los inputs (recursos) y outputs (aprendizajes) en el sistema conformado por el MA para la producción de videos en un centro educativo. Aquí emplearon una vez más el arquetipo Fixes-That-Fail. Con este se logró la observación de los círculos viciosos al invertir recursos en muchos centros educativos. Para evaluar la calidad, por otra parte, se aplicó el arquetipo Shifting-The burden (cambiando la carga). Este reveló resultados contraproducentes por prestar atención a un objetivo equivocado.

En el tercer acápite: “Educación y preservación de lenguas indígenas”, se plantea la preservación de las lenguas indígenas a través de la educación. La propuesta se resume en la siguiente idea: «conseguir que el territorio, las lenguas y las comunidades indígenas sean reconocidas e integradas en los intereses de las empresas» (p. 96). Según el investigador, esto se conseguiría mediante dos formas: la difusión de la información y el Shared Value. Por consiguiente, propone el arquetipo Success to the Successful (Éxito para el exitoso) aplicado a la relación entre las comunidades y el sector privado. Dicha relación puede presentar una serie de inconvenientes, donde una de las partes obtiene mayor ventaja. Sin embargo, tal situación se puede superar aplicando la corrección del arquetipo Success to the Successful. Ambas partes podrían lograr mutuos beneficios aplicando el pensamiento sistémico.

En síntesis, *Pensamiento sistémico: Introducción, primeros auxilios y salvavidas para las organizaciones* nos invita a reflexionar acerca de la importancia del conocimiento y su aplicación. Muchas empresas fracasan en alcanzar sus objetivos, porque carecen de conocimientos sólidos y del estudio estratégico para lograrlos. Por ello, el investigador propone la práctica del pensamiento sistémico. Los ejemplos presentados validan la propuesta.

Finalmente, el lenguaje que emplea Marino es amigable y la bibliografía pertinente e interesante. Los involucrados en el complejo y exigente mundo de la gestión

tales como los líderes de las organizaciones públicas o privadas, los emprendedores, entre otros tienen, en este libro, un alcance práctico para reflexionar acerca de sus objetivos y logros. Recomendable para proyectar los resultados, antes de racionalizar las acciones.

EMMA AGUILAR-PONCE
Universidad San Ignacio de Loyola
emma.aguil.ar@usil.pe