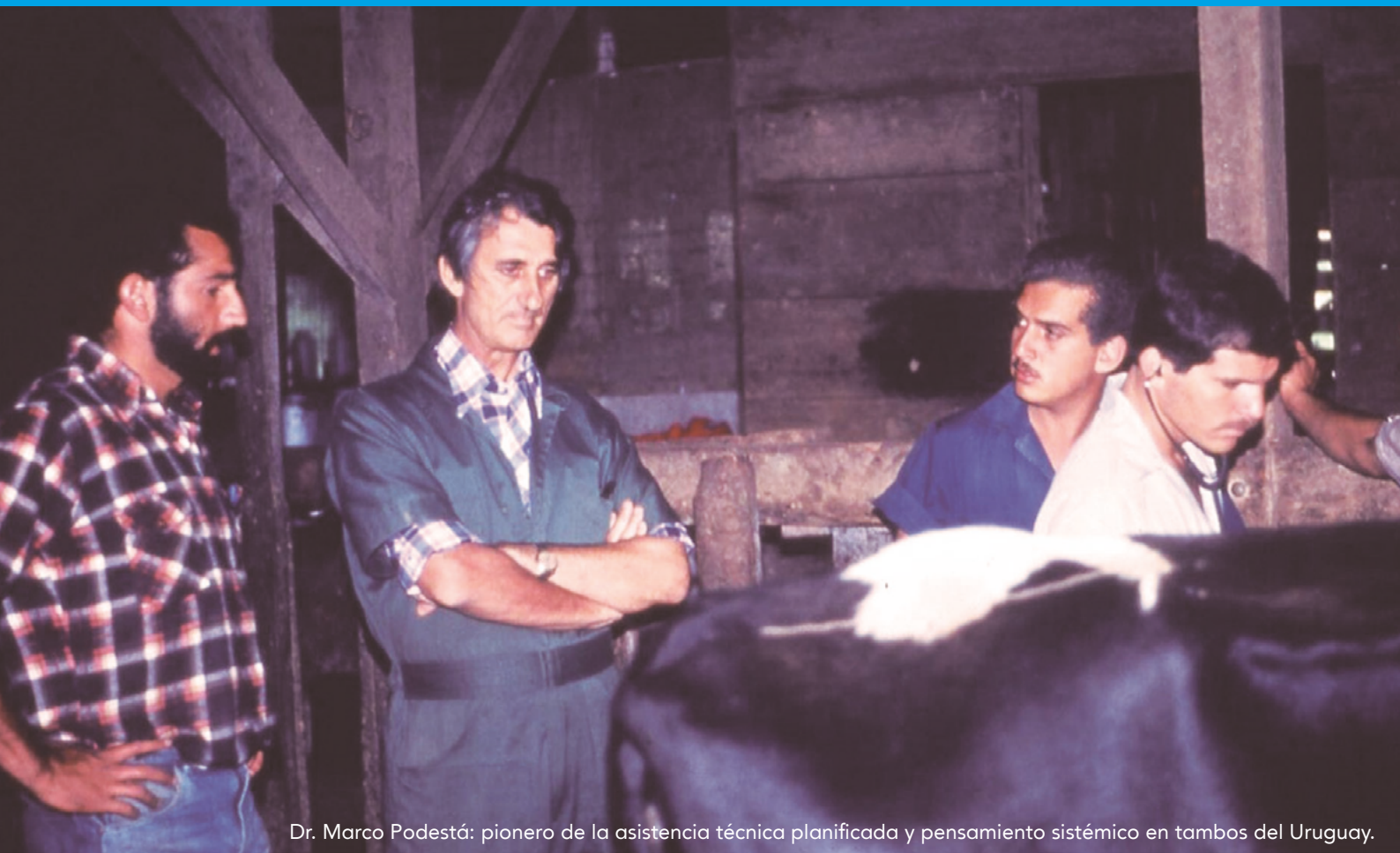


TAMBO INTELIGENTE

Aportes para el "Desarrollo organizacional humano" de los tambos.

Nº4.

Sistemas y pensamiento sistémico



Dr. Marco Podestá: pionero de la asistencia técnica planificada y pensamiento sistémico en tambos del Uruguay.



UTEC
Universidad Tecnológica

Área producción
lechera

TAMBO INTELIGENTE

Nº4. Sistemas y pensamiento sistémico

El Dr Marco Podestá, -prestigioso profesor de clínica bovina en la Facultad de Veterinaria- enseñaba a sus alumnos en los años ochenta el siguiente concepto: “No hay una vaca enferma, hay un tambo enfermo”. Al momento de estudiar sus apuntes, me costó mucho entender a qué se refería, qué intentaba enseñar tan renombrado profesor. Al tiempo, me di cuenta de lo poderoso de este concepto. Era claro, la vaca enferma era la consecuencia de un sistema de producción que no funcionaba de una buena manera. Entonces, tratar la vaca enferma, no era la solución definitiva, había que ampliar la mirada y entender qué era lo que estaba pasando a nivel de todo el sistema de producción para dar una respuesta de fondo al problema. Esa enseñanza era profundamente innovadora y también desafiante desde el punto de vista de su abordaje en la práctica. El profesor estaba transmitiendo una forma de ver las cosas muy particular, tenía un “pensamiento sistémico”.

La producción lechera es una de las empresas agropecuarias más complejas, desde el punto de vista de la cantidad de aspectos que se requieren dominar para poder obtener leche de manera rentable. En la actualidad, el tradicional concepto de Tambo, paulatinamente ha ido dejando lugar al de sistema de producción lechera (SPL). Esta definición, de alguna manera es enriquecedora ya que tiene un enorme potencial para desarrollar, profundizar y analizar aspectos de importancia práctica para la gestión empresarial de un SPL. Sin embargo, se corre el riesgo de hablar de sistemas de producción lechera de una forma genérica, solamente para referirse o poder definir un proceso de producción complejo. En este sentido creo trascendente, abordar más detenidamente el concepto de “sistema” y en particular el de “pensamiento sistémico”.

Si pensamos en un tambo como un sistema, podemos decir que los elementos que lo componen son las vacas, las instalaciones/maquinaria, la tierra/forrajes, las personas e incluso los diferentes procesos de manejo. El autor Fritjof Capra (1998) menciona que las propiedades esenciales de un sistema son propiedades del todo que ninguna de las partes del sistema posee por sí misma. Emergen de las interacciones y relaciones entre

las partes del sistema. Si bien podemos distinguir partes individuales en un sistema lechero estas partes no están aisladas, por lo tanto, los problemas no pueden ser entendidos aisladamente. Se trata de problemas sistémicos, lo que significa que están interconectados y son interdependientes. El “pensamiento sistémico” se define como: un modo de analizar las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de un sistema, en este caso de un sistema de producción lechera.

En la práctica diaria de los SPL, en ocasiones, solemos actuar atendiendo con particular detalle a las partes de un sistema, como si estas fueran independientes de la totalidad a las que pertenecen y a menudo los resultados no son los esperados. Por ejemplo: el dedicar particular atención a la buena formulación de la dieta de alta producción de las vacas, no asegura que esta logre los resultados productivos buscados, ya que en la operativa de la implementación práctica de la alimentación los diversos elementos y procesos del sistema accionarán sobre la dieta formulada y el resultado productivo dependerá de esa interacción (Ramos Rama 2012). En mi práctica profesional a lo largo de los años, fui testigo de cómo grandes esfuerzos técnicos y económicos en alimentación de las vacas fracasaba por la interacción entre el manejo animal, aspectos humanos, instalaciones y el clima, lo cual precipitaban horripilantes brotes de rengueras con graves impactos económicos y productivos en los sistemas. Podríamos decir que, pensar sistémicamente, es esforzarse en ampliar la mirada, en ser conscientes de las interacciones y relaciones entre los diferentes elementos y procesos del tambo. En este punto, resulta particularmente interesante ver la forma en que la industria lechera australiana aborda el proceso de ordeño y la obtención de leche de calidad en forma eficiente. El material de Cow time, “The Milk Harvesting System” (2003) se esfuerza en presentar una visión sistémica de esta área clave en un tambo. Describiendo tres componentes (personas, vacas e instalaciones) que interactúan con cuatro procesos (del potrero a la sala, entrada a la sala, el ordeño, la limpieza). Según esta visión, la cosecha de leche solo será eficiente cuando las vacas, las personas e instalaciones trabajen en balance con cada proceso. Mencionan a su vez, que cualquier cambio hecho a un componente del proceso de cosecha de leche impactará en otro componente de dicho proceso. No se trata entonces de pensar solo en términos de aspectos vinculados a las vacas, como el tipo de bacteria o grado de inflamación de la ubre, tratamientos, manejos, etc., sino de ver el proceso de colecta de leche como un todo más complejo.

En la visión sistémica, los problemas no refieren a una sola causa y por lo tanto las soluciones de fondo son más complejas de lo que nos parece a simple vista. En la práctica,

nunca existe una sola respuesta correcta, hay una variedad de actos posibles, algunos de los cuales conducen a soluciones profundas y otros a soluciones superficiales. Por ejemplo: un brote de diarrea en una guachera tal vez pueda ser controlado con un tratamiento farmacológico, pero es altamente probable que ésa solo sea una solución superficial al problema planteado. Una solución de fondo exige entender las interdependencias entre los componentes y procesos del sistema de crianza que dieron origen al brote de diarreas. Resulta interesante tener en cuenta que las soluciones profundas o sistémicas a los problemas pueden demorar tiempo en dar resultados, sin embargo, una solución superficial como el tratamiento farmacológico planteado es de acción rápida.

En términos generales es frecuente que la mayoría de las personas intervengamos para resolver las dificultades a nivel de la estructura física del sistema, de los procesos, de los insumos, de la circulación de información e incluso a nivel de la remuneración del personal. De alguna manera la intervención la hacemos en los elementos más visibles y que requieren menos destreza de manejo. Sin embargo, la gestión organizacional señala que el mayor potencial para el cambio se encuentra en los elementos intangibles del sistema, como las actitudes y creencias de las personas (Senge y col 2014).

En las empresas inteligentes se expresa la máxima “las salidas fáciles no son salidas” y se recomienda cuidarse de las soluciones fáciles y rápidas de los problemas. Deberíamos considerar que toda decisión impacta en diferentes niveles del sistema y no solamente en el aspecto que nos llevó a tomar esa decisión. Según Roberts y Kemeny (2014), el arte del pensamiento sistémico consiste, entre otras cosas, en evaluar las consecuencias del acto que escogemos.

El pensamiento sistémico es una disciplina practicada por las denominadas empresas inteligentes de todo el mundo en su búsqueda de una mayor eficiencia empresarial y desarrollo de capacidades preventivas de problemas. Los tambos inteligentes tienen una gran oportunidad de mejora incorporando la práctica y desarrollo del pensamiento sistémico en sus equipos humanos.

Nos vemos en la próxima edición.

Bibliografía

- Capra, Fritjof (1998) La Trama de la Vida: una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Traducido del inglés por David Sempau. Barcelona, Ed. Anagrama.

- CowTime guidelines : for milk harvesting / [edited by Darold Klindworth, Robert Greenall, Joanne Campbell], 2003.
- Ramos Rama, JM (2012). Integración de “Satisfactores” en sistemas de producción de leche comerciales. Trabajo presentado en el curso de Maestría ASSA, Facultad de Agronomía, Udelar; disponible en <http://www.spluy.com/>.
- Roberts y Kemeny (2014), citado por Senge P; Roberts Ch; Ross R;Smith B; Kleiner A. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ed Granica.
- Senge P; Roberts Ch; Ross R;Smith B; Kleiner A. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ed Granica.

Juan Manuel Ramos Rama

Universidad Tecnológica, UTEC
Área producción lechera