

El pensamiento complejo como herramienta para la toma de decisiones gerenciales

Lewis Charles Quintero Beltrán
Consultor Senior – Docente, Esc. Economía, Administración y Negocios
Univ. Pontificia Bolivariana

Edgar Morín hace una reflexión alrededor de la complejidad afirmando: “Legítimamente, le pedimos al pensamiento que disipe las brumas y las oscuridades, que ponga orden y claridad en lo real, que revele las leyes que lo gobiernan. El término complejidad no puede más que expresar nuestra turbación, nuestra confusión, nuestra incapacidad para definir de manera simple, para nombrar de manera clara, para poner orden en nuestras ideas”

La búsqueda del conocimiento ha tenido como método la abstracción de la realidad y la comprensión de los fenómenos, logrando dividir el todo en sus elementos constitutivos e investigando sus partes como elementos por separado; la realidad de la empresa y su gerenciamiento invita a ***entender la organización de forma sistémica*** en donde confluyen conocimiento político, económico, antropológico, ecológico, psicológico, financiero, mercadeo, entre otros. Y es la complejidad en la toma de decisiones gerenciales lo que a Morín le ha permitido plantear: “en donde el conocimiento del mundo a propósito del mundo, en tiempo presente y futuro, plantea la idea que el acceso a la información sobre el mundo es la tarea de adquirir el conocimiento, articularlo y organizarlo”.

El pensamiento complejo debe lograr que la organización a partir de sus decisiones sea competitiva, gerenciada con altos índices de eficiencia e impactando tanto el contexto interno como externo de la misma.

La característica primordial de la alta dirección es la toma de decisiones, Koontz-Weirich mencionan lo siguiente: “La toma de decisiones es la selección de un curso de acción, entre varias alternativas, y constituye, por tanto, la esencia de la planeación. No puede decirse que existe un plan si no se han tomado las decisiones de compromiso, entre otras”.

El día a día de la alta gerencia no permite que se entienda que el pensamiento complejo es un herramienta que puede posibilitar la toma de decisiones, Drucker hace referencia al tema reconociendo que debe ser “una de las habilidades principales de un directivo su capacidad para identificar los problemas principales, es decir, las situaciones más importantes que deben mejorarse en su organización”.

Para la alta dirección la búsqueda de posibilidades y la pertinencia de una adecuada estrategia, hace que no se contemple la posibilidad de mirar a otros frentes; especialmente en la línea gerencial en la cual la relación toma de decisiones y pensamiento complejo abre una serie de posibilidades o alternativas para el directivo. ***En la actualidad se habla de información, pero poco se sabe utilizarla o por lo menos filtrar la que es conveniente para la toma de decisiones, los enfoques de benchmarking y las alianzas estratégica no tiene el efecto esperado; no se logra desde la óptica de la complejidad un cambio de estructuras, procesos y una integración adecuada de redes a partir de uso de las tecnologías de información y la comunicación.***

La gerencia desde una visión compleja debe entender los cambios sociales, científicos, políticos, económicos, tecnológicos los cuales tienen un impacto de doble vía y reclaman una gestión de la variedad. Como lo plantea Guzmán: “una nueva gestión permite reconocer las relaciones en el marco de la socialización y las potencialidades de los seres humanos. La articulación del pensamiento complejo con sus asociados de negocios y el cambio de objetivos a la gestión de la complejidad ha dado a lugar además del benchmarking, al just in time y otros enfoques cuya implementación eliminan la verticalidad y exaltan el valor del personal como un cliente interno, un ser humano, sin el cual no habría estructura ni gestión del conocimiento posible”.

La administración entendida como una ciencia puede ser considerada como la ciencia de las decisiones las cuales son las variables que tienen un impacto directo en la organización, ***la gerencia contemporánea señala que existe un elemento en común y es la toma de decisiones desde este aspecto se han planteado diferentes modelos que han permitido construir rutinas para la aplicación a la hora de decidir.*** En la actualidad ha

nacido una nueva posibilidad de ampliar el horizonte a la hora de decidir y especialmente de encontrar un mayor número de alternativas y es el pensamiento complejo; Cueva., hace alusión al tema con lo siguiente: “los gerentes actualmente tienen que tomar decisiones a problemas cada vez con menos tiempo para analizar todas las variables que se relacionan y en ocasiones resultan de carácter valioso y de efectos críticos. Sus decisiones se basan en los datos que resultan de sus trabajadores, sus reportes históricos, sus informes de trabajo y podemos agregar que como resultado del análisis derivado de su trabajo. Algunos autores agregan que como base en la toma de decisiones gerenciales los resultados analizados deberían templarse con el juicio experimentado, ya que habitualmente existen factores que no pueden incorporarse al análisis”.

Los contextos que se presentan en la actualidad para los gerentes desde su direccionamiento son de grandes retos, los cuales se presentan en entornos cada día más dinámicos por las condiciones que se plantean hoy en los negocios y especialmente frente a lo que es la globalización y la ruptura de barreras comerciales; lo cual invita a entender que la toma de decisiones hoy es totalmente distinta a la de años anteriores en la actualidad se tienen una serie de situaciones que es necesario entender como la información, los cambios económicos, un mercado más exigente donde la co-creación es un aspecto a tener en cuenta por la gerencia. Un alto porcentaje de los gerentes responden a estas situaciones desde una perspectiva interpretativa utilizando modelos con las siguientes características:

- Mayor observación a partir de los resultados de las variables que se presentan.
- Razonamiento exagerado.
- Planear no es suficiente, hay que adaptar los planes.
- Invertir tiempo en aclarar lo logrado, su significado y sus consecuencias.

Frente a lo anterior es donde surge el pensamiento complejo como una herramienta para la toma de decisiones, donde se permite tener una visión holística de la organización a partir del poder de o simple y donde la decisión como un todo logrará generar cambios en las condiciones actuales de la organización, logrando fragmentar aquellos problemas u

oportunidades en realidades que permitan conocer la naturaleza del todo logrando alcanzar los objetivos propuestos en las áreas gerencial, financiera, producción, mercados, I+D+i, entre otras.

Morín hace esta aseveración: “El pensamiento complejo es, en esencia, el pensamiento que integra la incertidumbre y que es capaz de concebir la organización. Que es capaz de religar, de contextualizar, de globalizar, pero, al mismo tiempo, de reconocer lo singular y lo concreto.”