

# **LA COMPLEJIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES DESDE UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL**

**Por**

**Lewis Charles Quintero Beltran**

**Consultor Senior-Coordinador Maestría en Administración**

**Universidad Pontificia Bolivariana**

La búsqueda del conocimiento ha tenido como método la abstracción de la realidad y la comprensión de los fenómenos, logra dividir el todo en sus elementos constitutivos e investiga sus partes como elementos por separado; la realidad del mundo y del ser humano invita a entenderlos 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 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”.

La característica primordial de la toma de decisiones según Koontz-Weirich es la 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”.

La visión holística enraizada en el pensamiento clásico griego, debe ser un elemento para tener en cuenta en el análisis de la complejidad como pensamiento filosófico, para la toma de decisiones, especialmente cuando hay una urgencia de reflexionar sobre: dialéctica, desorden, orden, todo, lo múltiple, subjetividad, integración, entre otros.

El día a día en que se ve envuelto el directivo, no permite que se entienda que el pensamiento complejo es una herramienta que puede posibilitar la toma de decisiones en cualquier ámbito, 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”.

En el caso de las organizaciones 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.

Es urgente desde visión compleja 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 las personas. La articulación del pensamiento complejo con sus asociados de negocios y el cambio de objetivos de la gestión ha dado lugar a que se relacione con el contexto empresarial y otros enfoques cuya implementación eliminan la verticalidad y exaltan el valor del otro como un factor vital, un ser humano, sin el cual no habría estructura ni gestión del conocimiento posible. (Página)

Los contextos que se presentan en la actualidad son de grandes retos, los cuales se presentan en entornos cada día más dinámicos por las condiciones que se plantean 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 y la ética hoy son inseparables, 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. Se hace necesario responder 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.”

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. (página)

El día a día de la alta gerencia no permite que se entienda que el pensamiento complejo es una 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.

Es urgente entender que la ética corporativa invita a proceder con transparencia en todos los diferentes aspectos que tiene la empresa incluso hasta las relaciones empresariales que se manejan. Dicha ética incita a ser considerada como una ventaja competitiva y como la posibilidad de llegar a nuevos mercados y alejar prácticas de corrupción que afecta de forma negativa la economía del país. Con preocupación se encuentra que las organizaciones han preferido obtener dividendos a cualquier precio incluso pasando por encima de la ética y valores de la empresa; aquellos que toman las decisiones en estas se han visto permeados

por prácticas poco dignas, generando entonces un vacío ético el cual se manifiesta

Cuando las decisiones directivas sólo se orientan a incrementar la eficacia de las operaciones, cuando predomina el razonamiento del costo-beneficio y las políticas se evalúan en función de sus efectos sobre el balance de los resultados. No se consideran consecuencias en términos de la justicia o equidad en las relaciones, tanto hacia el interior de la organización como respecto de la comunidad. Etkin, 2007, pp.393-394).