

---

**ENFOQUE SISTÉMICO EN LA TOMA DE DECISIONES****SYSTEMIC APPROACH IN DECISION-MAKING****Rafael Camejo**

afaelcamejo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1025-3867>

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado

**William Araque**

waraquer@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7628-5001>

Recepción: 18-04-2023

Aprobación: 04-08-2023

**RESUMEN**

En el proceso de toma de decisiones, el enfoque sistémico permite conocer una perspectiva holística de las interacciones entre las partes y su entorno, haciendo necesaria la distinción entre las variables de entrada, formadas por el entorno y las de salida generadas por el sistema. Este enfoque permite de una manera amplia el estudio de los campos no físicos del conocimiento científico, en especial las ciencias sociales ligadas a las acciones del individuo como parte del proceso. Este ensayo está enmarcado en un estudio de carácter documental, apoyado en la hermenéutica, buscó argumentar la toma de decisiones desde una perspectiva amplia como factor clave en la dinámica organizacional. Se concluye la importancia de un análisis sistémico de las situaciones antes de una toma de decisión, disminuyendo los riesgos y anticipando las incertidumbres que permitirán ejecutar la planeación estratégica de las organizaciones. Así mismo, a lo largo de este ensayo se visualizó que la toma de decisiones es un proceso sistemático, el cual está basado en la creación de objetivos para lograr recaudar información que logre dar base a las decisiones que se realicen organizacionalmente. Finalmente, se hace énfasis que se requiere el uso de herramientas prospectivas y de una planificación estratégica que permita a las organizaciones tomar decisiones asertivas para enfrentar esa complejidad y así, poder construir, materializar y llegar con mayor confianza y ventaja al futuro que visionan en el largo plazo.

**Palabras clave:** Toma de decisiones, enfoque sistémico, organización.

### ABSTRACT

In the decision-making process, the systemic approach allows knowing a holistic perspective of the interactions between the parties and their environment, making it necessary to distinguish between the input variables, formed by the environment, and the output variables generated by the system. This approach allows in a broad way the study of the non-physical fields of scientific knowledge, especially the social sciences linked to the actions of the individual as part of the process. This essay is framed in a documentary study, supported by hermeneutics, sought to argue decision-making from a broad perspective as a key factor in organizational dynamics. The importance of a systemic analysis of situations before making a decision is concluded, reducing risks and anticipating uncertainties that will allow the strategic planning of organizations to be executed. Likewise, throughout this essay it was visualized that decision-making is a systematic process, which is based on the creation of objectives to achieve the collection of information that manages to base the decisions that are made organizationally. Finally, it is emphasized that the use of prospective tools and strategic planning is required that allow organizations to make assertive decisions to face this complexity and thus be able to build, materialize and reach the future they envision in the future with greater confidence and advantage long term.

**Keywords:** Decision making, systemic approach, organization.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, el ser humano se enfrenta a situaciones en la cual debe tomar decisiones cada vez más complejas. Vivimos influenciado por diversos factores externos, que pueden afectar las decisiones a las cuales nos enfrentamos. En medio de este contexto de diversidad, la alta gerencia intenta generar un entendimiento común de ideas y acciones para lograr de forma prospectiva una toma de decisiones ágil y firme, en el camino hacia el logro de sus objetivos.

Desde esta perspectiva, en este ensayo intentamos considerar la percepción en la toma de decisiones desde un enfoque sistémico. La escogencia de cómo y dónde ejecutar las actividades inherentes al propósito para el cual se concibe una organización dependerá de sus líderes y los miembros de esa entidad ejecutarán las acciones alineadas a las decisiones tomadas previamente para alcanzar el objetivo propuesto. El

éxito y subsistencia de una organización dependerá fundamentalmente de la capacidad de sus líderes o altos gerentes en la acertada toma de decisiones.

En el mundo contemporáneo, el cambio es la única constante. Desde hace algún tiempo se ha instaurado el fenómeno de la globalización que implica la caída de ciertas barreras físicas y mentales y que ha permitido la libre expresión del ser humano. Estas barreras, en algunos casos, resaltan a simple vista o requieren del conocimiento y disertación para poder elegir, esa capacidad de razonar al momento de escoger la mejor opción que determine su estabilidad, este proceso es conocido como toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, este ensayo se desarrolló a través de una investigación documental apoyado en la hermenéutica, cuyo objetivo fundamental es analizar desde una visión sistémica la toma de decisiones y sus aspectos fundamentales, tomando en cuenta la dinámica empresarial en un ambiente dinámico,

presentando finalmente una postura conclusiva que nos genere una visión holística de la toma de decisiones en las organizacionales.

## **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

Actualmente, las necesidades de las empresas son definidas por el ambiente global en que estas existen, constituyendo un entorno muy competitivo que exige una continua toma de decisiones importantes, con mínimas posibilidades de errores si no se quiere situar en riesgo la viabilidad de una organización u empresa. Cuando se habla de preparación, habilidad para dirigir, controlar y llevar a una organización a la excelencia, es vital considerar conocimientos relacionados con la toma de decisiones, mirando el impacto de la misma dentro y fuera de la organización.

Esta creciente competitividad en que se enfrentan los mercados hoy ha provocado que se origine un ambiente dinámico donde la optimización de recursos sea una alternativa para

otorgarle valor agregado y supremacía a quienes lo utilicen eficaz y eficientemente. La subsistencia es el objetivo de la organización, al respecto Gastón (2011) afirma que, “estos entes son conformados por personas dispuestas de manera sistemática, orientadas por algún objetivo cuyo logro requiere su permanencia en el tiempo” (p. 12). Así mismo, este autor también afirma que durante este proceso se estructuran las experiencias humanas estableciendo una red de relaciones y un conjunto de diferencias en base a la división de roles, responsabilidades y autoridad de cada miembro en la organización.

Por su parte, Paz, García y Suarez (2020), menciona que la toma de decisiones en el ruedo empresarial representa una de las herramientas direccionales que forman el compromiso del empresario quien es aquella persona que debe afrontar de forma transparente y objetiva los diversos resultados con las opciones que puedan brindar soluciones a sus problemas determinados (p. 326). Por ese motivo, el gerente lleva la

responsabilidad de brindar opciones que no pongan en riesgo la rentabilidad y productividad de la empresa, en caso opuesto deberá de hacerle frente a los riesgos oportunos donde pueda evaluar los retos presentes.

Para los autores Edosomwan y Nwanzu (2021), en la sociedad moderna y acelerada de hoy, las organizaciones se han esforzado cada vez más por adaptarse y mantenerse a la vanguardia del panorama empresarial en constante evolución. Se enfrentan a presiones internas y externas, como los avances tecnológicos, los cambios en las tendencias del empleo, los cambios sociodemográficos y el surgimiento de la globalización.

En este sentido, Sandoval y Jeria (2019) mencionan que “la toma de decisiones suele describirse como el acto racional mediante el cual se basa en los conocimientos que han sido adquiridos con la experiencia de cada individuo, mirándolo de un punto de vista diferente” (p. 57). Cada individuo tendrá decisiones diferentes de

acuerdo con la sistemática estratégica de la información que se maneje, por lo que ayudan a los procesos estandarizados de la organización reduciendo de esta forma los errores al momento de la toma de decisiones incorrectas.

### **La Toma de Decisiones desde una Perspectiva Sistémica**

El concepto de organizaciones sistémicas ha sido explorado y analizado por diversos autores en la literatura organizacional. De acuerdo a lo señalado por Cathalifaud (2008) el enfoque sistémico, proviene de la obra de Ludwig Von Bertalanffy (1976) enfrenteado la necesidad de resolver las dificultades del método reduccionista para explicar el fenómeno de la vida, este biólogo constató que sus problemas eran semejantes a los de investigadores de otros campos, y ante ello se abocó a la construcción de un enfoque sistémico.

La toma de decisiones desde este enfoque, es muy habitual en la vida diaria de todas las personas, y al estar

en contacto con ella desde que tenemos conciencia, pasamos a realizarla casi inadvertidamente, vislumbrándola como parte de nuestro aprendizaje vital. Una de las bases en que sustenta la toma de decisiones en cualquier organización, se refiere al aprovechamiento de conocimiento y su visión amplia, ya que quien toma la decisión los posee.

En este sentido Gastón (Ob. Cit.) afirma: “El conocimiento organizacional constituye un conjunto de representaciones del mundo que se articulan o asumen como válidas en el nivel organizacional”. En este sentido la organización debe contar con suficiente información del entorno que permita visualizar los escenarios presentes y de futuro inmediato, además debe contar con un proceso de aprendizaje previo que apunte la cultura, inteligencia y conocimiento organizacional, de manera que el proceso decisorio tenga sus fundamentos en las mayores certidumbres posibles.

Así mismo, Según Barrera (2016) afirma que el arte de tomar decisiones

se basa en cinco aspectos integrales los cuales llevan a tomar mejores decisiones: La información disponible, el conocimiento, la experiencia de la organización para realizar el análisis y el posterior juicio de la decisión. Estos elementos permitirán desde una perspectiva sistémica analizar una situación de incertidumbre para realizar el proceso de decisión.

Entre tanto, Bustillos (2020), afirma que “la toma de decisiones varía de acuerdo con su nivel jerárquico” (p.75). Es por ello que el profesional de la alta gerencia se convierte en un administrador de la información, elemento que resulta esencial para la toma de decisiones que favorecerán el desarrollo personal y cultural de la sociedad. Este actor es quien tiene la información de la organización en que se desempeña, teniendo la capacidad de captar lo que ocurre tanto en el interior (personal/funcionarios) y en el entorno (clientes/competencia), al establecer canales de comunicación e información continuamente.

Al respecto Espinosa (2016) señala: “Las organizaciones son sistemas complejos que encuentran orden y coherencia en condiciones de desequilibrio” (p. 6). Por tanto, la toma de decisiones no exige en la distinción entre el sujeto que decide y el objeto sobre el cual decide, pero resalta la importancia en la comunicación y la información en la decisión. En este sentido la teoría de sistemas de Niklas Luhmann citada por Espinosa (ob. Cit), indica que el proceso de comunicación no solo es transmisión de información, definiendo este proceso en tres etapas: seleccionar la información, darla a conocer y por último comprenderla.

Dentro de este marco, obtener toda la información necesaria y mantener una comunicación efectiva a todos los niveles marca la diferencia entre el éxito o fracaso de una organización, esto debido al impacto positivo que genera una decisión bien comunicada a través de todas sus estructuras operativas, es decir, se debe hacer llegar la información a todos los niveles operativos y que los

individuos orienten sus actividades a las disposiciones asumidas por los roles gerenciales. Así mismo, Espinosa (Ob. Cit.) expresa: “las decisiones son operaciones de comunicación que marcan diferencias en el mundo, las teorías sistémicas indican la manera mediante la cual la organización establece sus propias estructuras, funciones y bases de pervivencia” (p. 8).

Desde una perspectiva más amplia, una de las claves del éxito es determinar cuáles son los criterios para tomar decisiones y lograr un balance entre la experiencia y el uso de información que permiten a la alta gerencia combatir el fenómeno desde un análisis prospectivo, para apalancarnos en el conocimiento colectivo, resultado de perspectivas diversas y complementarias, e informadas adecuadamente. La prospectiva parafraseando a Mattar (2020) ofrece elementos claves ya que tiene una visión global y de largo plazo que permite brindar los mecanismos necesarios para la toma de decisiones informadas en el presente que

conduzcan al logro de los objetivos propuestos por la organización en un futuro.

Por otra parte, Losada (2019) afirma que:

“la importancia de la toma de decisiones en tal sentido va a comprender a las acciones que dan lugar a la última palabra, unas decisiones que deben de estar muy bien fundamentadas y claramente estructuradas con la información, con el análisis, con los estudios y hasta se podría plantear una prueba piloto para poder conocer más a fondo los posibles resultados de los objetivos, satisfaciendo de esta forma el desarrollo y el crecimiento asegurado de la organización en el mercadeo empresarial.” (p. 9).

Al hablar de la experiencia se ha de considerar un elemento muy importante, pero en oportunidades el pasado no es el mejor amigo. La experiencia acumulada, individual y de grupo, crea un pasado común para la organización. Así pues, la utilización de simuladores permite avanzar y acortar el largo y costoso proceso de acumulación de experiencia. El

proceso de simulación según Carley (2002) funciona de la siguiente manera: “La simulación debe realizarse miles de veces, de la cual se genera un único resultado. Éstos se transforman en una tendencia, lo cual permite evaluar los efectos al anticipar que ocurrirá en el mundo real” (p. 39). Por tanto, Frantz et al. (2013) considera que

“la información de la simulación permite asistir el diseño de estrategias mediante el conocimiento obtenido así, la cual permite medir la efectividad de políticas o estrategias de una organización, usando esa información obtenida para establecer su efectividad, apoyando la toma de decisiones” (p. 249)

Es por ello, que esta implementación funcionará para la organización con un menor grado de riesgo que una decisión tomada de otro modo, pues la simulación generará información de cómo se comportará el sistema y permitirá conocer con antelación el resultado de

la estrategia, así como medir el sistema y evaluarlo para determinar sus capacidades. La disminución del grado de riesgo, dependerá de cómo esté diseñado el software que simula el sistema, si el software es muy preciso, permitirá que la información generada se convierta en conocimiento práctico.

### **Aspectos Fundamentales del Proceso de Toma de Decisiones**

Toda organización está sujeta a las perturbaciones del entorno, es menester de sus líderes identificar estos acontecimientos y generar acciones para enfrentar de manera exitosa y sobre la marcha estos agentes perturbadores, el entorno es un ente dinámico que puede cambiar en cualquier momento, el éxito dependerá de que tan rápido sus líderes ajusten las decisiones para conseguir el objetivo evitando la inestabilidad de la empresa ante un ambiente en constante cambio.

En este sentido, Espinosa (Ob. Cit.) explica que en la teoría de sistemas las desviaciones por ese

entorno dinámico no son vistas como "violaciones" a los supuestos de la racionalidad, por el contrario, permiten el conocimiento dentro de la organización ante las circunstancias de su entorno dinámico, mediante una serie de vínculos que no están indicados dentro del marco formal de la organización tales como: manuales, procedimientos, reglamentos, entre otros.

Por su parte, Schwarz (2018) afirma "En ciertas ocasiones hablar de que aspecto posee la toma de decisiones estaremos hablando de la relación que lleva los empresarios o gerentes con la elección correcta de sus decisiones". Todo proceso decisorio requiere de conocer la situación de incertidumbre que afecta los objetivos de una organización, y su éxito dependerá de que tanto se mantiene informada la Ata Gerencia sobre su entorno y como sistematiza esta información para mantenerse en la vanguardia.

Barrera (Ob. Cit.) considera que el proceso decisorio es parte de la planificación de la organización

cuando se tiene visualizada una oportunidad, afirmando: “el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión” (p. 15). Así mismo visualiza este proceso teniendo en cuenta los siguientes aspectos: “Elaboración de premisas, identificación y evaluación de alternativas en términos de la meta deseada, y por último la elección de una alternativa o toma de decisión.” (p. 16).

Una de las premisas que se han de considerar en la toma de decisiones es la ética dentro de las organizaciones. A tal efecto, Melé (2000), revisa críticamente algunos enfoques actuales en relación con el papel de la ética en la decisión, incluyendo la insuficiencia de los sentimientos, la tesis de separación, —que considera que hay decisiones puramente económicas y otras solo éticas— y la aplicación de éticas de tercera persona en la toma de decisiones. Como alternativa se defiende la necesidad de la racionalidad ética en todas las decisiones y la validez de un enfoque

neoclásico de la racionalidad humana, de raíces aristotélicas. Fierro (2014) se aproxima a los conceptos de naturaleza de las decisiones, racionalidad, el proceso complejo de la toma de decisiones, el poder de la decisión y los modelos matemáticos.

El trabajo de Katsikopoulos y Cherng (2011), consistió en analizar 377 artículos científicos publicados en el Journal of Behavior en los cuales 91 de ellos citan a Simón, demuestran que muchos investigadores de la temática de decisiones se basan en la teoría de Herbert. Las investigadoras Fernández y Escibano (2010) se centran en la llamada Ayuda a la Decisión Multicriterio (Multiple Criteria Decision Aid), destacando dos aspectos fundamentales que dejan vislumbrar el término: ayuda, para indicar el cambio de orientación desde la llamada Toma de Decisiones Multicriterio.

Así mismo, Ramírez (2020) menciona que “el procedimiento de la toma de decisiones en una organización nos dirige a unas posibles ventajas, pero también a

ciertas desventajas, pero si el procedimiento se lleva de manera adecuada se estaría conversando de todas las ventajas.” A su vez, en la Alta Gerencia las decisiones confluyen diversas disciplinas, desde la matemática hasta la psicología, y se encuentran diversos enfoques, desde el normativo (cómo se debe decidir), hasta el descriptivo (cómo decide la gente).

Finalmente, parafraseando a Bran (2019), menciona que todo directivo o gerente sin importar la complejidad de las decisiones que uno toma o lo sofisticado que sea la técnica usada para poder analizarlas, se enfrenta a los acontecimientos sobre lo cual se toma las decisiones y a las líneas de acción que puede elegir. Es por ello, que se hace necesario recurrir a procedimientos importantes como analizar el equilibrio, a tablas de decisiones y a arboles de decisiones.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

A modo de conclusión y reflexión, es importante interiorizar que en el

panorama actual en el que se encuentran inmersas las organizaciones, se requiere no solo de un análisis sistémico de las situaciones antes de una toma de decisión, sino también de líderes con una visión del futuro y sus múltiples posibilidades, con una actitud proactiva, que reconozcan la importancia del anticiparse, con el objetivo de hacer una buena planeación estratégica en las organizaciones que lideran, dejando a un lado el estilo conservador en pro de un posicionamiento permanente en un mercado dinámico que los enfrenta cada vez más a múltiples desafíos e incertidumbres, donde sólo sobrevivirán aquellos que se arriesguen y se anticipen a los acontecimientos futuros.

Para efectos de este ensayo, la toma de decisiones es percibida como la selección de un curso de acción sistémico. Es por ello, es trabajo de la alta gerencia hacerle frente a los riesgos o problemas que van apareciendo en una organización, saber lidiar con estos escenarios y

tender a encontrar viables soluciones. Apoyándonos en la definición de estos autores, se mantiene claro y preciso que la toma de decisiones es un proceso sistemático, el cual está basado en la creación de objetivos para lograr recaudar información que logre dar base a las decisiones que se realicen organizacionalmente.

Estos aportes muestran el camino a la toma de decisiones, el camino a seguir en toda organización, en la cual se evidencia lo complejo en el proceso de recolección de información para determinar esta última y, sobre todo, la capacidad del individuo o grupo que ejecutan el proceso, los cuales son los pasos para lograr tomar una decisión exitosa.

De acuerdo a lo expuesto por los autores, en un mundo cada vez más cambiante y dinámico, las empresas se han visto en la necesidad de tomar decisiones que impactan directamente su funcionamiento. Es así, que esta dinámica compleja, imparable, en constante evolución y altamente competitiva genera una alta incertidumbre frente a lo que podría

sucedir en un futuro, requiere necesariamente del uso de herramientas prospectivas y de una planificación estratégica que permita a las organizaciones tomar decisiones asertivas para enfrentar esa complejidad y así, poder construir, materializar y llegar con mayor confianza y ventaja al futuro que visionan en el largo plazo.

La complejidad es una preocupación para los encargados de la toma de decisiones pues las interacciones entre los componentes del sistema generan comportamientos diferentes aún a un sistema de similares características. Este grado de incertidumbre no puede ser disminuido en su totalidad, ya que hay variables como el entorno, el riesgo, los beneficios y los sentimientos involucrados que pueden influir en los comportamientos y en los resultados de una organización.

## REFERENCIAS

- Barrera, M. (2016). **Técnicas para la Toma de Decisiones**. Documento en línea, disponible en: [http://www.gestiopolis.com/tecnica\\_sparalatomadedecisiones/](http://www.gestiopolis.com/tecnica_sparalatomadedecisiones/). [consulta 18 de diciembre de 2022].
- Bran, M. (2019). **Herramienta para la Toma de Decisiones. Segunda Unidad. Curso de Diseño y Simulación de Operaciones**. Recuperado de: [https://issuu.com/mbrang/docs/herramientas\\_para\\_la\\_toma\\_de\\_decisiones](https://issuu.com/mbrang/docs/herramientas_para_la_toma_de_decisiones).
- Bustillos, M. (2020). **Toma de Decisiones, Definición, Tipos de Decisión, Proceso y Ejemplos**. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/toma-de-decisiones-definicion-tiposproceso-ejemplos/>.
- Carley, K. M. (2002). **Computational Organization Science: A New Frontier**. Proceedings of the National Academy of Sciences, 99(3): 7257-7262.
- Cathalifaud, M. (2008). **Las Organizaciones Desde la Teoría de los Sistemas Sociopoiéticos**. Cinta Moebio. (32): 90-108.
- Espinosa, C. (2016). **¿Cómo se Toman las Decisiones Organizacionales?** Una revisión clásica. Sociológica (Méx.) vol.31 (87):43-78.
- Edosomwan, H. & Nwanzu, C. (2021). **Psychological Contract Fulfillment and Attitude towards Organizational Change: A Mediation and Moderation Analysis of Affective Commitment and Empowering Leadership**. <https://scite.ai/reports/10.33215/sjom.v4i4.683>
- Fernández, G. y Escribano, M. (2010). **La Ayuda a la Decisión Multicriterio: Orígenes, Evolución y Situación Actual**. Madrid: Universidad CEU San Pablo.
- Fournier, J. (2020). **Toma de Decisiones en Tiempos de Crisis**. Revista Digital Expansión. Disponible en: <https://media.specialolympics.org/resources/covid-19/spanish/Tomade-Decisiones-en-Tiempos-de-Crisis.pdf>
- Frantz, T., Carley, K. M., & Wallace. A. (2013). **Computational Organization Theory**. Encyclopedia of Operations Research and Management Science, 246-252.
- Gastón, J. (2011). **Escenas de la vida Corporativa Conocimiento y Toma de Decisión en las Organizaciones**. Apuntes de investigación del CECYP. (19): 103-130.
- Guevara, D. (2020). **Las Herramientas de la Administración Moderna a Tener**

- en Cuenta por Parte de un Buen Líder para la Yoma de Decisiones.** Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/>
- Katsikopoulos, K. y Cherng, H. (2011). **Herbert Simon's Spell On Judgment and Decision making.** Judgment and Decision Making,6(8): 722-732.
- Losada, E. (2019). **Qué Importancia Tiene la Toma de Decisiones para el Desarrollo Empresarial.** Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Mattar, J. (2020). **Planificación y Prospectiva para Enfrentar los Retos del Desarrollo de México.** Revista de Economía Mexicana Anuario UNAM. (5): 253-337.
- Melé, D. (2000). **Racionalidad ética en las Decisiones Empresariales.** Revista Empresa y Humanismo, II (2): 411-437.
- Paz, A., García J. y Suarez H. (2020). **Toma de Decisiones Gerenciales en Pymes de Construcción del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.** Revista Espacios. Vol.41 (21): 322-333.
- Ramírez, H. (2020). **El Proceso De Toma de Decisiones en una Empresa. Grupo Atico34.** Madrid. Disponible en: <https://protecciondatos-lopdp.com/empresas/proceso-toma-decisiones-en-una-empresa/>
- Sandoval, A. y Jeria J. (2019). **Sistemas de Información Estratégicos para la Toma de un Contact Center en Lima Moderna,** año-2018. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Schwarz, M. (2018). **Reflexiones Sobre el Proceso de Toma de Decisiones Gerenciales en la Empresa.** Universidad de Lima.