

PERSPECTIVAS EPISTÉMICAS DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA ORGANIZACIONAL COMPLEJA

Autor: Ceballos R.
rosamaritza@hjtmail.com

PALABRAS CLAVE

toma decisiones, gerencia, complejidad, incertidumbre, organización

RESUMEN

La toma de decisiones en la gerencia del siglo XXI, obedece a una racionalidad, a una sensibilidad que se ejerce en un contexto histórico-social concreto, en el cual la epistemología requiere darle una mirada dialógica que interprete la complejidad que trata de seguir los hilos de su tejido de fenómenos emergentes en las relaciones organizacionales y demanda mayor comprensión de las relaciones tecno-administrativas-humanas de un entorno incierto. Este ensayo, tiene como propósito, reflexionar sobre una serie de cuestiones relevantes que requiere la toma las decisiones en el que intervienen factores como el contexto, que invita a considerar los presupuestos epistemológicos y teóricos de la decisión en el contenido de la complejidad de gestión gerencial. La metodología asumida es de carácter argumentativo, a partir de la revisión de los constructos teóricos de Luhmann (2000), sobre la teoría de la decisión, de Sfez (2005, p. 75) sobre la racionalidad de la decisión, Manucci (2006) sobre las relaciones complejas en la organización y de Francés (2005) en la incertidumbre de los cambios socio-históricos. Se concluye que los paradigmas Luhmann y de Sfez, aún se mantiene vigente el debate epistémico, que hace posible inferir que desde una visión global, debido a que aún se plantean situaciones caracterizados por una dinámica de cambios, en la que prevalece la incertidumbre la cual demanda una evolución de la gestión gerencial en la toma de decisiones, para apoyar los procesos creativos en tiempos de crisis, con la disposición de enfrentar los retos del entorno en el cumplimiento de las metas organizacionales.

EPISTEMIC PROSPECTS FOR DECISION MAKING IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT COMPLEX

Author: Ceballos R.

KEYWORDS

decision making, management, complexity, uncertainty, organization

ABSTRAT

The decisions in the management of the century, due to a rationality, sensitivity exercised in a particular historical and social context in which epistemology requires giving a dialogic look to interpret the complexity that tries to follow the threads their tissue of emergent phenomena in organizational relationships and demands greater understanding of human-techno-administrative relations an uncertain environment. This essay aims to reflect on a number of important issues that require making decisions in intervening factors such as context, which requires consideration of the epistemological and theoretical decision in the context of the complexity of management practice. The assumed methodology is argumentative character from the review of the theoretical constructs Luhmann (2000) on the theory of decision, of Sfez (2005, p. 75) on the rationality of the decision, Manucci (2006) on the complex relationships in the organization and French (2005) in the uncertainty of the socio-historical changes. It is concluded that Luhmann and Sfez, paradigms still remains in force epistemic debate, which makes it possible to infer that from a global perspective, because situations characterized by dynamic changes, where uncertainty prevails still pose which demand an evolution of management practice in decision-making, to support creative processes in times of crisis, with the willingness to face the challenges of the environment in compliance with organizational goals.

INTRODUCCIÓN

En el área de conocimiento de la teoría de las organizaciones, la toma de decisiones se desarrolla inmersa en un proceso complejo que está vinculado con las estructuras relacionales, la comunicación, el poder y la cultura en la cual se desenvuelve la gerencia.

Bajo esta perspectiva de la gerencia organizacional compleja, la toma de decisiones debe verse desde distintos ángulos que faciliten la comprensión en su totalidad. En este contexto de actuación el gerente debe poseer habilidades, así como relaciones humanas para trabajar en grupos e influir con dominio técnico-administrativo sobre la base del conocimiento especializado, en determinadas actividades y una visión global que le permita ver a la institución como un todo.

De igual modo, en los últimos años la toma de decisiones se ha implementado en la gestión organizacional, a partir de la procura de modelos gerenciales contingentes sobre la base de los conocimientos

destinados a la formulación de situaciones que requieren los consiguientes procesos de decisión para la solución de los mismos. En este cometido, la visión de los cosmoniveles micro, meso, macro, como un todo decisorio de la gerencia, dependerán de las disposiciones que comportan las actividades relacionadas con la productividad.

Desde esta connotación, el tomar decisiones no es un asunto neutro, sino que obedece a una racionalidad, a una sensibilidad y se ejerce en un contexto histórico y social concreto, al cual la epistemología requiere darle una mirada dialógica que interprete la complejidad que trata de seguir los hilos de su tejido de fenómenos emergentes en las relaciones organizacionales y demanda mayor comprensión de las relaciones tecno-administrativas-humanas de un entorno incierto.

Este ensayo, tiene como propósito, reflexionar sobre una serie de cuestiones relevantes que requiere la toma las decisiones en el que intervienen factores como el contexto que requiere considerar los

presupuestos epistemológicos y teóricos de la decisión en el tenor de la complejidad de la gestión gerencial. A continuación se hará una revisión de los constructos que permitirán el estudio de esta temática como objeto de investigación.

Constructos Teóricos Orientadores

Si se considera que la toma de una decisión, se trata del acto de elegir o seleccionar algo, se puede inferir que se trata de un proceso mental en el que es posible identificar las acciones que se tomarán para conseguir solucionar una situación problema. Implica este acto decisorio que el gerente debe tener la libertad de elegir dentro de una serie de posibilidades, lo que lleva a pensar que esta acción comporta una intencionalidad, que comprende una serie de valores compartidos para seleccionar las alternativas de solución, entre los miembros que componen y se encuentran inmersos en la acción gerencial.

Estos señalamientos tienen una evolución histórica en la que destacan

los planteamientos de Luhmann (1984, p. 594), una teoría de la racionalidad sistémica, solamente puede ser realizada en parte, siempre que se fundamente en que la decisión pueda ser realizada como una unidad, al apoyarse en una decisión entendida como mecanismo integral en una organización la toma de decisiones en colectivo cuando la situación que se plantea beneficia o perjudica a todos los que hacen vida en ese sistema socio-administrativo.

Por esta razón gerencial, la racionalidad humana depende del lenguaje. Existen diferentes interpretaciones teóricas que reconocen la aportación sociológica del comportamiento basado en una serie de valores de una dinámica sistémica en el cual el proceso de toma de decisiones, en un sentido reduccionista de una economía de esfuerzos, significa que paulatinamente se ancla en el conocimiento, como reivindica Schütz (1993) quien explica que es la cotidianidad de los sujetos donde se construyen los significados de las acciones, en esta lógica, el aspecto

más importante es el de conocer los motivos que originaron la gestión, por lo que será imprescindible la comprensión de la misma.

Esta concepción epistémica fenomenológica de la administración puede asumir dos (2) axiomas de las decisiones, que considero de mayor profundidad, una de fundamento sociológico y otra de índole teórico. El primer axioma, como se ha explicado tiene aportaciones teóricas de conocimiento sociológico de la toma de decisiones, la cual se deriva en los estudios de la “organización competente”, que reconoce la existencia de subsistemas en la búsqueda de mecanismos para la colaboración de modo integrante y complementario.

En esta dinámica socio-organizativa la toma de decisiones de acuerdo con los señalamientos de Berger y Luckmann (1993), se convierte en una rutina, basada en el conocimiento que posee una persona, desde la cual, con el transcurrir del tiempo, puede incluso institucionalizarse y darse el caso de que una decisión esté vinculada a una

constelación de posibles alternativas, al tener como consecuencia la no identificación de la decisión por causa de un cambio de contexto, que se da también en las acciones, en el caso de que éstas sean interpretadas como decisiones.

En este sentido Luhmann (2000), propone *la teoría de la decisión luhmanniana, explicando que no puede entenderse separada de la complejidad organizacional, debido a que “entre más complejo es un sistema, más podrá operar con negaciones, ficciones, presuposiciones analíticas o estadísticas que se distancian del mundo real como es”* (p. 10). Esta perspectiva epistémica conduce a la conformación de escenarios que pueden colaborar en la construcción de una percepción de seguridad colectiva, para los miembros de la organización dando espacio para la conformación de una base más sólida para un acto decisorio más efectivo.

Asimismo, señala las atribuciones de la toma de decisiones en las cuales establece que la complejidad (a) permite la abstracción

teórica para poder entender lo que no se puede entender, puesto que el no entendimiento no permite la comprensión; (b) no es un conjunto de conocimientos empíricos o una relación de variables y (c) tiene su unidad en forma de relación. La consecuencia, se fundamenta por las relaciones que se establecen con la gestión gerencial, lo que permite en el caso de tomar una decisión, incrementar las posibilidades de reducir el tamaño de la estructura del sistema.

En esta consideración, la teoría de la decisión desde la perspectiva de Sfez (2005, p. 75), se basa en racionalidad lineal tradicional y monometodológica que se fundamenta en la visión de globalidad en la cual prevalece una multirracional “fundada en racionalidades, múltiples” desde la cual se considera a la decisión como un proceso diluido en la totalidad de la organización y cómo los gerentes descubren las diferentes maneras que corresponden a cada situación.

Esta complejidad puede ser reducida por la decisión y su acto

selectivo, que entiende que se forma como una relación de disposiciones para seleccionar la mejor alternativa de solución en el entendido de lograr las metas organizacionales. Precisamente, en la gestión gerencial hace posible adoptar decisiones que implican a su vez la selección entre diversas alternativas destinadas al crecimiento de la organización.

Vista de esta manera, las decisiones también pueden ser consideradas como elementos que constituyen el sistema social organizacional, debido a que el propio sistema, crea las condiciones para el surgimiento de elementos que los constituyen, es decir una *autopoiesis* de decisiones. Si se parte de la suposición que las organizaciones están constituidas por decisiones, requiere definir sus relaciones con el entorno, en término de disposiciones decisorias. Con ello, se teoriza que las organizaciones procuran relacionarse con otras para crear nuevas relaciones organizacionales demandando una nueva racionalidad gerencial.

Esta perspectiva de una gerencia introduce el concepto de racionalización interpretativa dentro de los fenómenos organizacionales complejos, que pueden ser vista como un proceso que conduce a un aumento de las decisiones, adaptadas por el sistema creando de esta forma una mayor diversidad que debe ser reducida para evitar una sobrecarga del propio sistema organizacional.

En los sistemas organizacionales, la toma de decisiones constituyen un proceso, durante el cual el gerente debe decidir entre dos o más alternativas de solución de un determinado problema, en una organización se circunscribe el talento humano que la compone, los cuales están apoyando el mismo proyecto para hacer una selección de decisiones, convirtiéndose en una de las tareas de más transcendencia para la adecuada selección de alternativa, de la que depende el éxito desde una perspectiva administrativa de la gestión administrativa de la gerencia.

La visión organizacional de la gerencia, pasa por la epistemología de la administración, la cual se ocupa de

las bases para comprender cómo se ha construido el saber tecno-administrativo de la gerencia, estudiando las relaciones con las formas de pensamiento posmoderno y cuáles son los elementos que aportan al pensamiento complejo; es decir, cuáles son las relaciones entre los distintos saberes que contribuyen en este caso, con la toma de decisiones como tema de interés investigativo.

Desde esta configuración, la toma de decisiones más allá de una selección de acciones entre alternativas, es sólo un paso de la planeación de la gestión gerencial, que forma parte esencial de los procesos que se siguen para alcanzar las metas organizacionales. Por lo tanto, configura el proceso gestor que tiene a su disposición la consecución de un resultado deseado e involucran una serie de acciones como la elaboración de premisas, identificación, evaluación de ellas y selección de alternativas para asumir una decisión con el deseo de resolver, en una forma tan segura como sea posible. Por eso, la mayoría de los gerentes intentan tomar las mejores

decisiones que puedan dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo al tamaño y la naturaleza de los riesgos involucrados.

En esta dinámica compleja, el tomar decisiones, no es un asunto neutro, sino que obedece a una racionalidad interpretativa, que asume una sensibilidad y se ejerce en un contexto socio-histórico concreto, al que se le debe dar una mirada epistemológica, por lo cual las decisiones en ambientes de incertidumbre no funcionan por repetición, sino que demandan mayor creatividad y comprensión basada en los resultados de investigaciones, pero sobre todo, en un ejercicio de comprender las relaciones de un entorno complejo e incierto.

La incertidumbre no está en el medio externo, sino en el gerente y sus subordinados quienes al interno de la organización, de acuerdo a Manucci (2006, p. 19), proyectan en el tiempo algo cuya realización espera, en un medio que es complejo por sus relaciones con el mundo de la vida de las organizaciones en escenarios de incertidumbre.

En relación con los escenarios incertidumbre dentro de la toma de decisiones gerenciales, Ramírez y Forssell (2011) señalan que esta es una condición previa para que las elecciones tengan sentido, señala al mismo tiempo que los seres humanos esperan a la vez tener capacidades de adaptación para hacer frente a las oportunidades y situaciones sorprendidas que esta misma incertidumbre conlleva. Al ampliar estas ideas, por la toma de decisiones emanadas de las relaciones intenta el mantenimiento del sistema organizacional dentro de un equilibrio permanente que está inmerso en un entorno gerencial de complejidad organizacional.

Por su parte, Francés (2005) que los escenarios de incertidumbre son descripciones sintéticas de posibles entornos, donde la organización podría verse incluida en situaciones inesperadas debido a los cambios socio-históricos y perspectivas de futuro; por cuanto, es posible que la situación se sobreponga a la capacidad de adaptación del sistema,

ocasionando serias dificultades en torno a la toma de decisiones.

Un gerente, debe tomar decisiones con relativa certeza o con probabilidades calculadas, en la medida en que conoce mejor los resultados de sus decisiones. Sin embargo, la mayoría de las veces hay incertidumbre frente a los riesgos por la imposibilidad de predecir el futuro y debe sacarlas a la luz mediante la experiencia o investigaciones, las que pueden ser más o menos complejas.

Asimismo, Quintanilla (2003) expresa que la incertidumbre junto con la complejidad, representa para la gerencia contemporánea un de los grandes retos de las organizaciones actuales. En este sentido, la información basada en lo que él denomina datos contenidos y significados, son imprescindibles para que los desafíos se vean satisfechos. Este autor incorpora una postura que consiste en la cual se (a) subestimar la incertidumbre, para seguir haciendo lo de siempre; (b) sobrestimar la Incertidumbre, al dejarse llevar por el instinto y la improvisación; y (c) valorar el grado de incertidumbre en la

intensión de aplicar estrategias genéricas según sea el caso. Esta última posición, demuestra que existe un entorno global cada vez más complejo y acelerado, en el que las personas se desenvuelven para garantizar su adecuación al mismo.

Desenlace Discursivo

Una vez dilucidado los constructos teóricos, se concluye que los aspectos más importantes de la perspectiva epistémica de la toma de decisiones, parten del concepto teórico de decisión de Luhmann, los cuales se mantienen en una irreductible separación en la relación comunicativa entre los sistemas sociales que se desarrollan en un contexto tecno-administrativo. Por otra parte, la propuesta de Sfez, permite vincular a los gerentes con talento humano en la organización a través de una comunicación selectiva, al analizar las fases de una decisión en el contexto sistémico de la multirracional para comprender el ámbito de la decisión.

No obstante, el tiempo transcurrido en la publicación de los paradigmas Luhmann y de Sfez, aún se mantiene vigente el debate epistémico, que aún no ha perdido vigencia, aunque han surgido otras interpretaciones de la teoría de la organización. Estos no desfiguran, que la comprensión *luhmaniana* de la decisión, sigue vigente aportando un instrumental teórico en la teoría sistémica actual.

Es importante destacar, que si bien el aporte teórico otorga fundamento para la comprensión de los entornos, características y etapas de la gestión gerencial en la toma de decisiones, también es posible inferir que en el mercado global, aún se plantean situaciones caracterizados por una dinámica de cambios en la que prevalece la incertidumbre que demanda una evolución de la gestión gerencial en las organizaciones complejas, las cuales demandan un proceso de toma de decisiones más eficaces para dar respuesta a las demandas del entorno social.

Finalmente, sobre la base de las ideas expuestas, en relación con los

constructos teóricos revisados, es posible inferir que asuman la incertidumbre en el ámbito de la complejidad debe emprender un estudio fenomenológico que brinde herramientas para la toma de decisiones, debido a que cada situación es inédita, particular donde muchas veces no cumplen con el carácter cíclico; sin embargo, la intuición y la experiencia, son fundamentales para apoyar los procesos creativos en tiempos de crisis con la disposición a enfrentar los retos del entorno, para promover una gestión gerencial capaz de asumir rutas alternas que les permitan llegar al cumplimiento de sus metas organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berger, P, y Luckmann, T. (1993). **La Construcción Social de la Realidad.** Buenos Aires: Amorrortu.
- Francés, A. (2005). **Estrategia para la Empresa en América Latina.** Venezuela. Ediciones IESA.
- Quintanilla, I. (2003). **Empresas y Personas: Gestión del Conocimiento y Capital**

Humano. España. Ediciones Díaz de Santos.

Manucci, M. (2006). **La Estrategia de los Cuatro Círculos.** Bogotá: Norma.

Schütz, A. (1993). **La Construcción Significativa del Mundo Social.** Barcelona: Paidós.

Ramírez, R. y Forssell, M. (2011). **Incertidumbre, Turbulencia.** *Ekonomiaz*, Número 76, 1er Cuatrimestre, 2001.

Luhmann, N. 2000. **La Realidad de los Medios de Masas.** Barcelona: Anthropos.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundrisse einer Allgemeinen Theorie.* Stuttgart: Suhrkamp Verlag. Sfez, L. 2005. *Técnica e ideología: un juego de poder.* México: Siglo XXI.