

El Enfoque Sistémico de la Toma de Decisiones

Uno de los procesos más importantes y delicados en toda la actividad administrativa es el de tomar decisiones, habilidad que en muchos casos pasa inadvertida, y para la que usualmente no se tiene una adecuada capacitación, experimentación ni soporte, pero cuyo impacto es determinante para una óptima práctica administrativa.

El enfoque tradicional para la toma de decisiones se ha basado en el esquema cuantitativo que ha sido de utilidad sobre todo en ambientes controlables y de magnitudes limitadas. Sin embargo, en el momento de involucrar la complejidad de los fenómenos, hay necesidad de cambiar o modificar estos esquemas tradicionales por otros que se adapten más a las circunstancias de alta diversidad y variabilidad.

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de “instantáneas” estáticas. Es un conjunto de principios generales destilados a lo largo del siglo veinte, y abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas. También es un conjunto de herramientas y técnicas específicas que se origina en dos ramificaciones: el concepto de “realimentación” de la cibernética y la teoría del “servomecanismo”, procedente de la ingeniería, que se remonta al siglo diecinueve. Durante los últimos treinta años, estas herramientas se han aplicado para comprender una amplia gama de sistemas empresariales, urbanos, regionales, económicos, políticos, ecológicos e incluso fisiológicos. El pensamiento sistémico es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular.

Hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma. Quizá por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Esta escala de complejidad no tiene precedentes. Nos rodean ejemplos de “fallos sistémicos”, problemas como el calentamiento del globo, el agotamiento del ozono, el

narcotráfico internacional, los déficits comerciales y presupuestarios de Estados Unidos. Son problemas que no tienen una causa simple y local. Análogamente, las organizaciones se desquician, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva.

Esta es la propuesta principal de la teoría de la racionalidad limitada propuesta por Herbert Simon. Su modelo ha tenido importantes aplicaciones en la economía y la psicología de las organizaciones, y en gran medida sigue vigente en la actualidad.

No obstante, según Simon y los autores que lo sucedieron, es muy difícil tomar decisiones totalmente racionales porque nuestros recursos para procesar la información son limitados, en especial cuando los problemas son complejos, como suele ocurrir en la vida cotidiana. Frente a la idea clásica del “hombre económico”, Simon promovió la del ‘hombre administrativo’, incapaz de captar la complejidad del mundo y la interrelación entre sus elementos.

La toma de decisiones racional consiste en resolver los problemas escogiendo la alternativa más adecuada de entre las disponibles. La decisión será más correcta cuanto más probable sea conseguir el efecto deseado y más eficiente resulte.

Este autor dividió el proceso de toma de decisiones en tres pasos.

1. Fase de Inteligencia en la que se examina el fenómeno real, sus hechos, implicaciones y reacciones. En esta fase se define una situación de bifurcación, y el problema es identificado y conocido tan profundamente como lo permitan las circunstancias ambientales, relaciona adecuadamente los hechos para crear inteligencia y conocimiento profundo de la situación.
2. Fase de Diseño, en esta se crea un mapa que representará los comportamientos y tendencias que puede tomar el fenómeno hacia una serie de estímulos externos. Es la etapa en la que se crea el mapa de alternativas entre las que el decisor seleccionará las más adecuadas según las circunstancias.

3. Fase de selección. En esta se establece un mecanismo de optimización o un criterio de mejor-satisfacción, que se aplicará a las múltiples alternativas ya generadas para decidir una óptima o más satisfactoria selección y pasar a una etapa posterior de implementación.

Referencias:

*La Organización Inteligente, Revista FM & WORKPLACES, Edición nº66,
Recuperado de <https://contractworkplaces.com/web/la-organizacion-inteligente/>*