

PENSAMIENTO SISTÉMICO EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES **(Systems thinking in decision-making process)**

MSc. Carolina Materán

Ing. En Informática, MSc en Ingeniería Industrial, Doctorante en Ciencias Gerenciales

Docente Instructor del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo.

Perteneciente a la Línea de Investigación Gestión y Desarrollo Organizacional.

carolinabmateran@hotmail.com

Dra. Dalia Plata de Plata

Socióloga. MSc en Administración Ambiental y Educación Abierta y a Distancia, Doctora en Ciencias Mención Gerencia, Postdoctora, Profesora titular de URBE, PPI nivel I.

daliaplata@cantv.net

RECIBIDO ENERO 2010 ACEPTADO ABRIL 2010

Resumen

La visión del paradigma sistémico constituye una de las formas de pensamiento más avanzada para comprender la dinámica de las organizaciones postmodernas. De allí que, los teóricos de sistemas argumentan que la teoría general de sistemas es el génesis de profundas transformaciones del pensamiento contemporáneo. A ello, se unen las ideas modernas de sistemas donde la complejidad de la realidad, sus múltiples facetas, los actores intervinientes y la forma en que estos la perciben, se presentan en diferentes formas e inclusive de manera paradójica. Tomar decisiones no resulta fácil para los gerentes, el pensamiento ha evolucionado. En este sentido, esta investigación tiene como propósito analizar el aporte del pensamiento sistémico en la toma de decisiones de las organizaciones de hoy; enmarcándose en una investigación de tipo documental fundamentada en los postulados de Martínez (2005), O'Brien y Marakas (2006), Newstrom (2007), entre otros. Dentro del aporte más resaltante para los gerentes del siglo XXI se encuentra la presencia de un proceso de toma de decisiones participativo, consensuado y reflexivo, basado en acuerdos o desacuerdos, producto de posturas divergentes; no obstante su éxito va de la mano de la creatividad, sensatez y sobretodo de la experiencia, componentes propios de organizaciones más humanas.

Palabras clave: Pensamiento Sistémico, Cambio, Toma de Decisiones, Organizaciones

Abstract

The vision of the systemic paradigm is one of the most advanced forms of thought to understand the dynamics of postmodern organizations. Hence, systems theorists argue that the general systems theory is the genesis of profound transformations of contemporary thought. To this, join the modern ideas of systems where the complexity of reality, its multiple facets, the actors involved and how they perceive these are presented in different forms and even paradoxically. Making decisions is not easy for managers, the thinking has evolved. In this sense, this research aims at analyzing the contribution of systems thinking in decision making today's organizations, set in a documental research based on the tenets of Martinez (2005), O'Brien and Marakas (2006), Newstrom (2007), among others. In the most notable feat contribution for managers in the twenty-first century is the presence of a process of participatory decision making, consensus and reflective, based on agreements or disagreements, divergent product, yet its success goes hand in hand with creativity, wisdom and above all experience, constituents that are more humane organizations.

Keywords: Systems Thinking, Change, Decision Making, Organizations

INTRODUCCIÓN

El proceso de toma de decisiones se ha convertido en un reto para las organizaciones del siglo XXI, debido a las continuas corrientes de incertidumbre propias de un ambiente dinámico, globalizado y complejo, donde los gerentes tienen la responsabilidad de contar con enfoques adecuados para enfrentar los continuos retos que se presentan debido a las exigencias del entorno. Es importante reconocer que, el período de transición hacia la el humanismo organizacional es una necesidad sentida, así como la espiritualidad de las mismas.

A tal efecto, hoy se hace necesario sentar las bases de las decisiones organizacionales en un nuevo pensamiento que se ubique a la par del dinamismo, adaptación al cambio, participación, así como del compromiso exigido, en la cual todas las áreas que conforman el espacio de la organización, bien sea internas o externas formen parte activa en ambientes cónsonos y agradables para la ejecución de las estrategias; y por ende, para el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, bajo el enfoque del pensamiento sistémico en momentos donde se exige la humanización de las organizaciones, se busca la participación de actores sociales a fin de facilitar el proceso de toma de decisiones ante situaciones poco estructuradas, en las cuales no se puede determinar un objetivo óptimo esperado. Esta participación se orienta hacia la presentación explícita de alternativas que permita la selección de la mejor opción a fin de evaluarla y tomar decisiones tanto efectivas como sostenibles para la organización; así como para los entes involucrados en la situación problema.

PENSAMIENTO SISTÉMICO PARA GERENTES REFLEXIVOS

Las organizaciones del siglo XXI han heredado normas y procedimientos de una era con predominio industrial que en oportunidades ha entrabado el proceso de toma de decisiones en una era totalmente diferente. Al respecto, Cornejo (2004) considera que esta situación a pesar de haber permitido el incremento de la calidad, productividad y velocidad de adaptación; prontamente llevará al proceso pensante de estos cambios, a toparse con los límites de lo factible dentro de los criterios para mejorar a la organización.

Estos límites inciden en la capacidad de respuesta que puedan tener ante situaciones propias de un entorno complejo como el de hoy. En ese sentido, el citado autor (2004, p.2) enfatiza que “el cambio acelerado que requieren vivir las organizaciones va a exigir mayor velocidad de adaptación y reconfiguración”. Por tal razón, las organizaciones públicas y privadas, deben abordar estos cambios en ciclos cortos para lograr su efectividad; ahora se requiere de organizaciones con capacidad de enfrentar tecnologías emergentes, exigencias del entorno, rapidez de respuesta, así como creciente velocidad de cambios, causadas no solo por el procesamiento masivo de la información sino por una reducción significativa en tiempos de procesamientos.

De igual forma, Newstrom (2007, p.333) señala “los ambientes dinámicos son ahora la norma y requieren más cambios”. Ante ello, existen elementos que impiden a las organizaciones adaptarse a estas exigencias; en primer lugar se tiene la burocracia propia de las organizaciones del siglo pasado, la cual resultó efectiva en periodos estables; sin embargo actualmente, es considerada inadecuada por su rigidez, jerarquización, toma de decisiones centralizadas, entre otros; donde el riesgo del status quo de los grupos de poder representó un papel preponderante en la aceptación o no de cambios necesarios.

Asimismo, la administración cortoplacista ha permitido ver la estabilidad en apariencias, incidiendo en la inadecuada actualización tecnológica, la inefectiva generación del talento humano y en muchas oportunidades, el incontrolado desempeño organizacional. Al mismo tiempo, otro de los elementos que ha influido es el pensamiento lineal, a través del cual se gestaron análisis de problemáticas en significativas áreas muy puntuales para un gran número de empresas utilizando el modelo causa – efecto, sin realizar razonamientos lógicos de su incidencia en otras áreas de la organización.

En este sentido, para Cornejo (2004) el uso y abuso de este tipo de pensamiento es inadecuado para confrontar situaciones de alta complejidad y capacidad de respuesta. De allí, la existencia de paradigmas formados a lo largo de los años y enraizados en la cultura de las organizaciones que de alguna manera han creado una visión particular de la organización idealizada. Esta situación debe ser abordada de inmediato, factores económicos, sociales, políticos y culturales están haciendo mella en las estructuras modernas, donde el entorno les está exigiendo cambios debido a la turbulencia de los mercados, la incidencia fundamental de la tecnología y el bombardeo de la información.

Durante estas últimas décadas, las organizaciones se han mantenido bajo preceptos tales como: uso exclusivo de la razón en el manejo organizacional, donde en muchas oportunidades las emociones humanas han sido excluidas por no poderse cuantificar; descomposición del todo para comprender sus partes, en lugar de idear un todo a partir de sus componentes; utilización de la planificación como elemento hegemónico de las funciones gerenciales para asegurar el éxito de la gestión; entre otros.

Adicionalmente, las prácticas gerenciales de hace casi dos siglos atrás siguen manteniendo sus características, tal es el caso de la organización de las responsabilidades como funciones, permitiendo la organización del personal en roles; el uso del organigrama como herramienta para definir la estructura de las empresas; así como, la tendencia a fragmentar ha invadido los ámbitos de la actividad humana.

En ese sentido, Morales (s/f) considera que “para administrar las empresas, nos urge salir del mundo de cosas y entrar al mundo de relaciones. Con un enfoque en las relaciones, cambiamos lo previsible por lo potencial. Nuestras empresas y su conjunto de sistemas complejos son en realidad paquetes de potencialidad.” (p.2). Ante ello, los gerentes deben ser capaces de observar las relaciones y su vinculación entre sí, en lugar de ver cómo se han descrito las tareas y las jerarquías.

Al respecto, Cornejo (2004, p. 6) señala “lo que se requiere dentro de las empresas es un cambio de mentalidad, de la forma en la que pensamos en las situaciones cotidianas y tratamos de resolver los problemas de corto, mediano y largo alcance”. Es por ello que, a los gerentes les corresponde asumir con compromiso su rol, a fin de iniciar el cambio con convicción, logrando ampliar el horizonte hacia la promoción de una participación activa, dejando de lado el sectarismo y la manipulación exacerbada del poder.

De acuerdo a Newstron (2007), la participación ofrece un conjunto de beneficios al capital humano que la practica, entre los cuales pueden citarse: una mejora en la motivación, puesto que los empleados se sienten aceptados y comprometidos; aceptación al cambio; minimización de la rotación del personal, así como el ausentismo laboral; satisfacción y cooperación, mejor comunicación. En tal sentido, la visión de una toma de decisiones participativa, mas allá de incrementar la complejidad del proceso incita al bienestar global en la organización.

Esto es corroborado por Senge, Roberts y Ross (2006), al considerar que la naturaleza del pensamiento sistémico señala interdependencia y la necesidad de colaboración, de allí que se perciba la participación como un elemento clave para comprender que el mayor potencial para situaciones de cambio, se encuentra en los elementos intangibles, como las actitudes y las creencias de la gente.

En este orden de ideas, las organizaciones están demandando nuevos enfoques, los cuales pueden ser considerados desde este tipo de pensamiento, con una perspectiva constructivista, donde el carácter interpretativo es vital para la determinación de los fenómenos sociales que allí acontecen. La ciencia moderna ha determinado que el concepto de la realidad puede ser interpretado y expresado de formas diferentes, dependiendo de la percepción que cada uno de los entes involucrados tengan de ella, construyéndose así procesos de interacción como un fenómeno social. Al respecto Martínez (2005, p.8) señala “el observador es copartícipe en la construcción de la realidad que observa, y la interpreta y modifica de acuerdo con su historicidad, mediante un proceso continuo de acoplamiento estructural con el mundo social”.

Es obvio que, los cambios pueden presentarse en cualquier momento y lugar de la organización y la sociedad, debiendo asumirse con los menores contratiempos, efectos e impactos negativos, a fin de obtener los resultados esperados. Bajo esta perspectiva, es indispensable desarrollar una organización flexible que evolucione con las exigencias, manteniendo ambientes de trabajo armónicos no solo con las necesidades de los miembros sino los objetivos de la organización y la comunidad, creando condiciones donde exista una mayor libertad y autonomía, desarrollando con

ello el sentido de pertenencia, así como la capacidad de descubrir mejores formas no solo de trabajo, sino de participación, que a la larga pueda traducirse en compromiso.

De acuerdo a lo antes mencionado, para los gerentes es significativo reflexionar sobre la plataforma en la que están soportadas las organizaciones actuales: el cambio. Para ello, el pensamiento sistémico permite visualizar de manera conjunta los factores que confluyen en los diferentes procesos organizacionales, desde una perspectiva no solo pluralista, sino diferenciadora, a fin de comprender con mayor claridad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Según el citado autor (2005) este tipo de pensamiento es una forma “en la cual las conexiones, las relaciones y el contexto determinan las características de las cosas y los fenómenos del mundo” (p. 10); de allí se desprende la forma de percibir mundo real en términos de totalidades para su estudio posterior.

Pensar de manera sistémica es una manera diferente de enfrentar situaciones propias del quehacer de cada organización, así como de ofrecer una visión distinta de fijarse las metas, e función de procesos interrelacionados producto de una estructura aún mayor. Es en sí, un nuevo enfoque que descarta las concatenaciones lineales de hechos, viendo en su lugar una continua adaptación que responde a las exigencias del entorno.

Por su parte, Aljure (2007) hace énfasis en que la disciplina del pensamiento sistémico requiere diferenciar entre los eventos resultantes de la organización, los patrones de comportamiento de los actores del sistema, las estructuras elegidas y no elegidas del sistema, y los modelos mentales que cohabitan en la organización. Esta combinación garantiza la consideración de cada uno de los resultados generados en cualquier subsistema de la organización; así como los comportamientos observados en estos, los cuales pueden ser medibles a través de indicadores de gestión; los procesos, estructura física, tecnología, entre otros; además del conjunto de creencias y principios de las personas que conforman a la organización, respectivamente.

En este orden de ideas, Senge, Roberts y Ross (2006), se refieren al pensamiento sistémico como la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo. Es necesario acotar que, este tipo de pensamiento no solo permite dejar de ver el mundo en partes, situación por demás que favorece comprender la realidad a través de discontinuidades, sino enfrentar los retos a lo que se exponen los gerentes, con metodologías totalmente probadas donde son consideradas las partes, sus relaciones, además de sus acciones; ofreciendo enfoques importantes al definir el rumbo de las organizaciones y construir soluciones a situaciones

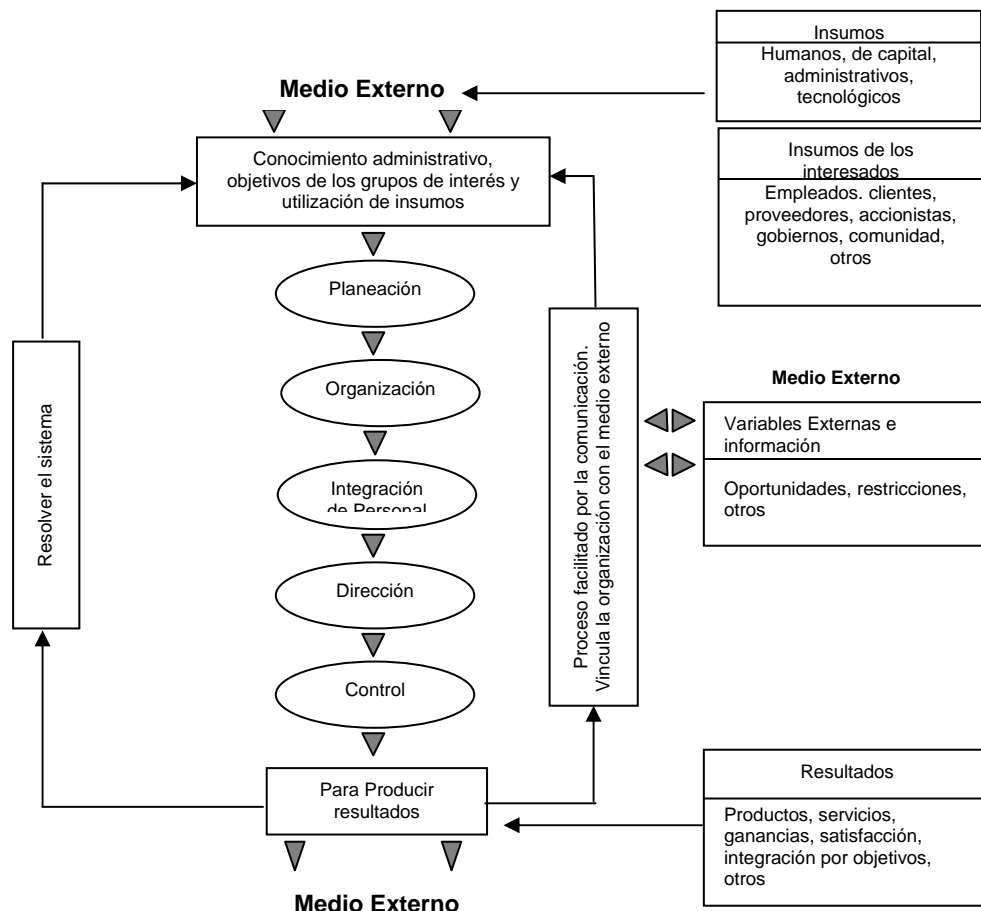
problemáticas, que indudablemente, requieren de una negociación previa, al proceso de toma de decisiones.

De allí que, los gerentes en su afán de buscar estrategias efectivas para una gestión exitosa, requieren de alternativas que conlleven a la consolidación de las organizaciones con su entorno, en un intercambio permanente que permita el ajuste a la realidad inmediata que le corresponde, a través de la participación activa y creativa en las decisiones adoptadas.

A tal efecto, debe reconocerse que el enfoque de sistemas ha servido de gran aplicabilidad para la función gerencial ya que no solo le ha permitido analizar la interrelación de los sistemas y subsistemas internos, sino la interrelación de las organizaciones con su medio ambiente externo. En ese sentido, Koontz y Weihrich (2007) consideran que “la empresa organizada no flota en el vacío, sino que depende de su ambiente externo; es parte de sistemas mayores, como la industria a la que pertenece, el sistema económico y la sociedad” (p.22).

Esta aseveración incluye, una connotación reflexiva para los gerentes de hoy puesto que, en la medida en que se reciban insumos del entorno externo y sean transformados a través de los diferentes procesos llevados a cabo en las organizaciones en bienes o servicios de calidad, estos serán recompensados en función de las ganancias, satisfacción de los clientes potenciales, cumplimiento de exigencias legales y sociales, entre otros, como puede observarse en la fig 1.

Fig. 1
Enfoque de Sistemas de la Administración



Fuente: Adaptada de Koontz y Weihrich por las autoras (2009)

De acuerdo a la figura anterior, es evidente que el enfoque de sistemas enfatiza la clara relación entre los diferentes subsistemas que conforman a las organizaciones (bien sean internos o externos). Ante ello, el gerente inmerso en la filosofía del pensamiento sistémico se permite visualizar las interrelaciones existentes en función de los objetivos organizacionales, sin perder de vista cada uno de los elementos que tienden a incidir en los resultados propios de la naturaleza de la organización; tales como: proveedores, tecnologías, clientes, accionistas, entre otros. Esta visualización, facilita la revisión permanente del sistema a fin de realizar las adaptaciones requeridas por los subsistemas y sus interrelaciones de acuerdo con las necesidades puntuales de cada uno, en la medida en que se van presentando; permitiendo así dar respuesta oportuna como parte de una gestión efectiva.

Así pues, el gerente sistémico se convierte en un ente creativo, abierto y reflexivo que promueve tanto la participación como la cooperación, de quienes conforman el sistema. De igual forma, subyace en el estrato gerencial la responsabilidad de fomentar la libertad para que los trabajadores ejecuten sus actividades movidos por el conocimiento y su experiencia, sin dejar a un lado el desarrollo del emprendimiento en el capital humano como característica primordial para las organizaciones. Aunado a ello, la comunicación se convierte en una de las herramientas de apoyo para el intercambio entre los entornos interno y externo, a fin de maximizar el desempeño de las interrelaciones personales y concretar sine qua non la viabilidad de los resultados.

TOMA DE DECISIONES: ACCIÓN LABORIOSA EN LA ORGANIZACIÓN

Actualmente, la gerencia tiene el desafío de construir ambientes laborales, donde la información juega un papel preponderante, la racionalidad mantenga su metódico proceso y el capital humano aumente su capacidad de tomar decisiones, dando no solo respuestas a las necesidades individuales sino a los objetivos de las organizaciones de las cuales forman parte.

En lo referente a la información, O'Brien y Marakas (2006, p 559), afirman que esta "consiste en datos colocados en un contexto significativo y útil para un usuario final". Esta definición permite inferir que la información carece de sentido cuando su aporte no es significativo para quien la utilice. En tal sentido, se hace necesario que la filosofía organizacional sea internalizada por cada una de las personas que hacen vida activa en las organizaciones, ya que esta no puede perderse de vista cuando se encuentra activo el proceso de toma de decisiones.

Aunado a ello, en las organizaciones se requiere la ejecución de actividades que conlleve un proceso secuencial, lógico y razonado, motivo por el cual es imperiosa la ubicación de capital humano con características no solo que se adapten a tales exigencias, sino que estén dispuestas a enfrentar nuevos retos propios de la complejidad del entorno organizacional actual.

De ahí que, los gerentes dentro de su rol administrativo, tienen la responsabilidad de tomar decisiones sobre las actividades que deben emprenderse o la mejor opción para alcanzar los objetivos trazados; haciendo uso adecuado de información útil para ello. Partiendo de esta premisa, Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) definen la toma de decisiones como "el proceso de elegir una alternativa a fin de enfrentar un problema u

oportunidad” (p.364). Así pues, las organizaciones y los sistemas sociales deben incrementar su capacidad de aprendizaje asumiendo con responsabilidad nuevas visiones del mundo, a fin de romper con los viejos paradigmas hasta ahora fuertemente utilizados, para enfrentar situaciones cada vez más complejas que permitan la unificación de variadas opiniones y puntos de vista, logrando con esto una visión compartida de diferentes situaciones.

Por su parte, Koontz y Wehrich (2007, p.120) considera la toma de decisiones como “la selección de una línea de acción entre alternativas...”. A tal efecto, los citados autores (2007) hacen referencia a la importancia de la generación de alternativas; para lo cual es necesario: a) la experiencia; b) la experimentación y c) la investigación y el análisis; puesto que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos cargados de incertidumbre y riesgo.

Por tal razón, las organizaciones del siglo XXI requieren estar preparados para enfrentar los continuos retos que se presentan debido a las exigencias del entorno y donde requiere indiscutiblemente una toma de decisiones efectiva; sin embargo muchas veces los encargados de ello, se encuentran inmersos en entornos de incertidumbre que moldean directamente su capacidad de respuesta ante las inminentes realidades.

Hasta ahora, los gerentes se han enfrentado a muchas las alternativas presentadas para dar soluciones puntuales a los problemas organizacionales, tal es el caso de: calidad total, mejoramiento continuo, reingeniería de procesos, análisis de cadena de valores, entre otros; sin embargo, muchas de ellas han fracasado por concentrarse en un área particular, en lugar de ver la empresa como un todo; razón por la cual se requiere reconocer que, la aplicación aislada de ciertas decisiones puede generar consecuencias negativas en el entorno organizacional.

Igualmente, en las empresas latinoamericanas ha existido la tendencia hacia el pensamiento lineal, donde se presume que si un producto es exitoso una mejora del mismo también lo será, avocándose en ello esfuerzos y recursos; sin embargo, Yllada (2005) señala que en la actualidad los gerentes ameritan considerar nuevos escenarios, técnicas y métodos, que permitan desplegar la creatividad hacia espacios multidimensionales que abran el camino para el pensamiento no lineal.

Evidentemente, en estos primeros años del siglo XXI, los gerentes se han dado cuenta que lo importante no es ser únicamente eficientes, sino sostenibles; además han reconocido que por encima del capital humano han valorado los recursos materiales, económicos y tecnológicos, entre otros; asignando presupuestos sustanciales para su adquisición y mantenimiento,

en lugar de destinarlos a la comprensión de cómo se deben tratar y organizar a los individuos.

Es así como, una de las condiciones que favorecen la probabilidad de mantenerse y alcanzar el éxito dentro del mundo empresarial, es la capacidad de cambio con la cual se enfrentan continuamente las organizaciones. En tal sentido, la estructura organizativa, los procesos, la tecnología, así como el capital humano, conforman los elementos de enfoque para que estos cambios se lleven a cabo en perfecta alineación con la estrategia organizacional. No obstante, la desarticulación de estos elementos se ha convertido en un factor de choque entre el ser y el deber ser de las organizaciones, lo cual ha influido notablemente en la búsqueda de herramientas que minimicen el impacto producido como reflejo de equivocadas políticas y estrategias para dar solución a las situaciones planteadas. Es allí precisamente, donde la toma de decisiones resulta vital para la sobrevivencia de las organizaciones en los turbulentos mercados que les permiten liderizar o no, en sus entornos industriales.

Las decisiones presentan una estructura particular de acuerdo al nivel de la organización donde sean consideradas. En relación a ello, Fernández (2005), así como O'brien y Marakas (2006) coinciden en la existencia de diferentes tipos de decisión, entre los que se encuentran las decisiones no programadas, las cuales tienen una fuerte inherencia con el pensamiento sistémico. Para estas decisiones es imposible especificar por adelantado los procedimientos de decisión a seguir, requiriéndose tiempo para analizar los problemas, generar alternativas y tomar la decisión.

Ante estas circunstancias, los gerentes están cada vez más preocupados por desarrollar estrategias gerenciales y utilizar metodologías apropiadas para afrontar cambios tanto internos como externos, los cuales pueden observarse en los productos, servicios, tecnologías, características del talento humano, recursos financieros, entre otros.

En apoyo a esta necesidad, el enfoque sistémico como forma de pensamiento ha adelantado estudios y metodologías que permiten realizar aplicaciones y generalizaciones, facilitando el análisis de situaciones que conllevan a la resolución de problemas generados por los mismos cambios, donde pueden presentarse la necesidad de tomar decisiones en situaciones en las que no se tienen objetivos claros. Este tipo de problema es conocido como problemas suaves por su alto componente social y su dificultad para definirlo.

Por tal razón, la utilización de la expresión problemas suaves en el entorno sistémico, se refiere a situaciones problema donde las cosas no funcionan de la manera deseada, requiriéndose identificar las causas y

determinar las acciones que pueden aminorar el efecto de dichas situaciones, sin perder de vista el efecto que puede generar en ámbitos subyacentes.

Actualmente, cuando el paradigma humanístico se fortalece en las organizaciones, es oportuno contar métodos que logren involucrar a los diferentes entes afectados, considerando la diversidad de opiniones y percepciones en las diferentes fases que le conforman; permitiendo así, la introducción de mejoras en áreas de interés social mediante un proceso de aprendizaje continuo, donde la toma de decisiones debe hacerse sobre la base del discernimiento y los debates; para luego de nuevo, reflexionar sobre los hechos y consecuencias ocasionadas por el uso del pensamiento sistémico.

No obstante, el hecho de contar con diferentes puntos de vista incide en muchas oportunidades en la aceptación de soluciones no necesariamente óptimas desde el punto de vista técnico/económico sino también la consideración de los factores sociales, culturales de quienes forman parte activa del debate.

Es importante recordar que, cada organización es considerada un sistema social, definido por Newstron (2007, p75) como “un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan de muchas maneras.” Esta complejidad de interacción radica en primer lugar, en el efecto producido en los miembros por la conducta de cualquiera de ellos, por mínima que sea; en segundo lugar, en el conocimiento de los límites del sistema. Resulta obvio que, todo sistema realiza intercambios con su entorno, del cual recibe y aporta insumos, razón por la cual se requiere conciencia de la su naturaleza y del efecto causado sobre los otros miembros.

Ante ello, se necesita la presencia de un proceso de toma de decisiones en el cual los gerentes planean, organizan, dirigen, coordinan y controlan, teniendo la responsabilidad de alcanzar los objetivos trazados; incrementando la probabilidad de obtener buenos resultados en un mundo de incertidumbre; en el cual, la concepción de alternativas y elección de cursos de acción estratégicos permiten encontrar la solución óptima para un determinado problema a través de un análisis lógico y cuantitativo de todos los factores que afectan los resultados de una decisión, bien sea internos o externos.

Ante este proceso, es válido considerar los diferentes puntos de vista de los participantes en la situación problemática, haciendo explícita sus implicaciones a fin de tomar las acciones pertinentes con el propósito de obtener acuerdos inclusive entre aquellos que presentan valores y posturas divergentes. Cabe destacar que, desde una perspectiva sistémica la toma de

decisiones se focaliza en las interrelaciones de los actores intervinientes como parte fundamental del sistema.

Así pues, no es tarea fácil para los gerentes decidir, sin embargo, con la información de los pros y los contras del problema, el conocimiento que se tenga del mismo, la experiencia de quienes deben tomar decisiones, la capacidad de análisis necesaria y la sensatez para combinar los anteriores; se obtiene la clave fundamental para escoger la mejor opción que solucione el problema planteado.

Aunado a ello, se requiere de una toma de decisiones fomentada en la participación, así como en la aceptación de que la empresa es un sistema dinámico, donde el gerente necesita ver la organización como un sistema vivo conformado por subsistemas interdependientes en constante transformación, y al mismo tiempo, abandonar las antiguas concepciones prevalecientes aún en la cultura de las organizaciones.

Es así como, el pensamiento sistémico permite al gerente del siglo XXI anteponer el todo a las partes, concentrando su atención a nivel organizacional y asegurando que las partes funcionen y se relacionen de manera conjunta en forma apropiada para que sirvan a los propósitos del todo; es decir, pensar en los términos del contexto, las relaciones, las formas y los procesos. Esta filosofía permite asumir una nueva concepción, donde la toma de decisiones sea consensuada; se reconozca el papel fundamental de los valores en la cultura en las empresas, así como el interés holístico en el individuo, como parte esencial en las organizaciones de hoy.

No puede obviarse que, la adecuación de las organizaciones a las exigencias del entorno, implica en primer lugar una visión sistémica en la cual existen entes conformados por partes que establecen una interacción sinérgica entre sí, a fin de lograr un desempeño integro y cohesionado. En consecuencia, puede verse como una necesidad el cambio estratégico de las organizaciones bajo un enfoque sistémico.

REFLEXIONES FINALES

El paradigma sistémico ha abordado una nueva forma de pensamiento donde las relaciones, entidades y el contexto determinan las características de las situaciones o cosas, permitiendo así tener una percepción diferente e integrando las partes como un todo. Para ello, los gerentes tienen la responsabilidad de crear una capacidad interna competitiva, a fin de construir decisiones basadas en la experiencia cotidiana tanto de empleados, clientes y del entorno en general.

Las situaciones problemas presentadas en las organizaciones no deben ser tratadas de manera aislada sino por el contrario, deben establecerse las relaciones entre ellas para poder analizar tanto sus causas como sus efectos y así poder encontrar la solución que mejor se adapte al contexto. Por tal razón, se requiere entender a las organizaciones como un sistema que se genera constante y dinámicamente con la participación de todas y cada una de las personas que lo constituyen, a través de múltiples interacciones laborales.

De allí que, pueden ser tratadas sobre la base de un pensamiento sistémico. Un tipo de pensamiento que brinda la oportunidad de detectar permanentemente las inconformidades del entorno y realizar ajustes interactivos entre los diferentes actores afectados, a manera de subsanar errores, actualizar procesos y tomar en cuenta las potencialidades el capital humano, con el firme propósito de mejorar sustancialmente el sistema al que se pertenece, con creatividad y un alto sentido de participación.

Por tal razón, las organizaciones actuales requieren de herramientas gerenciales efectivas que permitan dar respuestas acordes a las necesidades que las demanden con la finalidad de crear ambientes armónicos, para así contar con personal satisfecho e incentivado. Para ello, los métodos aportados por el pensamiento sistémico, permiten no solo involucrar a los entes afectados por la situación problema en las decisiones tomadas, sino lograr su compromiso en la ejecución de las mismas, respetando la diversidad de pensamiento de los diferentes actores.

Es valioso recordar que, la importancia de las decisiones se fundamenta en el compromiso adquirido por quienes las asumen; la flexibilidad de las mismas ante cambios pertinentes para el alcance de los objetivos y metas; además de la capacidad de manejar no solo el riesgo sino la incertidumbre propios en entornos turbulentos como los actuales, con la responsabilidad adquirida de una visión amplia donde situaciones nuevas, con una vaga definición están a la orden del día.

Es por ello que, los gerentes del siglo XXI tienen en sus manos decisiones que desde la perspectiva del pensamiento sistémico resultan participativas, consensuadas, reflexivas; y con su génesis en acuerdos, muchas veces como producto de posturas divergentes; no obstante su éxito va de la mano de la creatividad, sensatez y sobretodo de la experiencia, componentes propios de organizaciones más humanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALJURE, J (2007). **Pensamiento sistémico: la clave para la creación de futuros realmente deseados.** Revista Elegir, Volumen 9
- CORNEJO, A. (2004). **Complejidad y Caos. Guía para la administración del Siglo XXI.** Disponible en http://books.google.co.ve/books?id=kmTCrhr0BysC&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false
- FERNÁNDEZ, E. (2005). **Introducción a la gestión. Management.** Editorial UPV. Valencia
- KOONTZ, H. y WEIHRICH H. (2007). **Elementos de Administración. Un enfoque Internacional.** Editorial Mc raw Hill. Séptima edición. México
- MARTÍNEZ, M. (2005). **Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización.** Ediciones COE. Segunda Edición. Bogotá
- MORALES, S (S/F). **Pensamiento Sistémico.** Disponible en <http://www.consultoriamg.com/ARTICULOS/pensasistem.doc>
Consultado [Octubre, 28 de 2009]
- NEWSTROM, J. (2007). **Comportamiento humano en el trabajo.** Editorial McGraw-Hill. Duodécima edición. México.
- O'BRIEN, J. y MARAKAS G (2006). **Sistemas de Información Gerencial.** Editorial McGraw-Hill. Séptima edición. México.
- SCHERMERHORN, HUNT Y OSBORN (2004). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Limusa. Primera edición. México
- SENGE, P., Roberts y Ross (2006). **La Quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje.** Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires
- YLLADA, R. (2005) **Una universidad postmoderna con un enfoque sistémico.** La Revista Venezolana de Educación (Educere), sep. 2005, vol.9, no.30, p.359-364. ISSN 1316-4910.