

La toma de decisiones y el enfoque sistémico de la dirección

Decision making and the systemic approach of management

Dr.C. Román Borges-Torres

romanbt@uo.edu.cu

MSc. Daniel Leonides Arencibia-Ávila

romanbt@uo.edu.cu

Dr.C. Roberto Vicente Pérez-Rosell

perezrosell@uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

En el trabajo se precisan las principales limitaciones presentes en la literatura especializada respecto al tratamiento de las cuestiones relativas a la toma de decisiones y la necesidad de su contextualización a la realidad de la práctica directiva cubana. Se procede a su fundamentación a partir del enfoque sistémico de la dirección y se evidencia la manera en que tal perspectiva posibilita profundizar en los aspectos concernientes a su contenido, cualidad insuficientemente atendida por cuanto la tendencia pragmático-tecnocrática de los autores provoca que estos preponderen los asuntos inherentes a su forma de materialización. Es el resultado de los estudios realizados desde el Proyecto “Estructuración de Sistemas de Trabajo en instituciones y niveles directivos” de la Universidad de Oriente.

Palabras clave: decisiones, participación, órganos técnicos/asesores, órgano de gobierno, contextualización.

Abstract

This paper describes the main limitations of the specialized literature regarding the treatment of issues related to decision-making and the need to contextualize it to the reality of Cuban directive practice. It is based on the systemic approach of management and the way in which such a perspective makes it possible to delve into the aspects concerning its content, a quality insufficiently addressed because the pragmatic / technocratic tendency of the authors causes them to predominate. Matters inherent to its form of materialization. It is the result of the studies carried out from the Project “Structuring of Work Systems in institutions and management levels” of the Universidad de Oriente.

Keywords: decisions, participation, technical/consultant organ, government organ.

Introducción

La toma de decisiones, considerada como acto habitual y común de elección entre diferentes alternativas y, por tanto, elemento consubstancial concerniente a la propia vida humana, constituye uno de los temas más estudiados, incluso objeto de un manejo comunicacional tanto por los medios como por los especialistas, propensa a desvirtuar la esencia de su génesis.

El ámbito de la dirección es considerado como aspecto esencial y trascendente que caracteriza distintivamente el ejercicio de tal actividad y, por tal motivo, subyacente en las diferentes problemáticas a ella asociadas. Por esta razón, se constituye en la vertiente más sugerente y mediática del referido proceso, cuestión que se convierte en fuente causal del desarrollo de toda una apología en torno al mismo, planteándose incluso la existencia de una supuesta teoría al respecto.

A partir de aprovechar su estrecha relación con otros tópicos que tangencialmente resultan afines como la solución de problemas, los métodos y estilos de dirección, la participación, la comunicación, la negociación y solución de conflictos por citar algunos. Cuestión que, de manera derivada, genera el surgimiento de múltiples aportes entre los que destacan terminologías como decidofobia¹, los supuestos métodos, modelos y esquemas para su materialización; así como las etapas, pasos, componentes, criterios y barreras relativas. En cuanto a estos elementos, se significa la diversidad de criterios en cada caso.

Para el presente estudio se consultó literatura especializada en la temática, lo cual permitió demostrar la tendencia a la desmedida magnificación e incluso mistificación del fenómeno:

- El vínculo tecnocrático que comúnmente se establece entre la toma de decisiones y el proceso de solución de problemas escindiéndola del proceso de dirección.
- La intención de concebir un supuesto aparato conceptual acerca de la toma de decisiones en el que se incluyen términos como: racionalidad, aceptación, ingredientes, riesgo, turbulencia, elementos o condiciones, etapas, perspectivas,

¹ Miedo a la toma de decisiones. Término revelado por Walter Kaufmann en 1973, quien utiliza el neologismo para sustituir el miedo a la autonomía.

principios, importancia, resultados, consecuencias, incertidumbre, preferencias y otros; así como la atención exagerada y significativa que se brinda a cuestiones al respecto como: componentes, características, requisitos y clasificación.

- El énfasis y protagonismo otorgado al papel que desempeñan las características y atributos personales del directivo devenido de la perspectiva psicológica comúnmente presente en su abordaje.
- El predominio otorgado a los elementos relativos a la forma en que se efectúa la toma de decisiones, incluidos aspectos de carácter tecnológico como: la consejería para garantizar su efectividad, los sistemas de apoyo, los métodos y técnicas en detrimento de los concernientes a su contenido.

El contenido de estas investigaciones denota la tendencia al predominio de una perspectiva eminentemente praxiológica en cuanto a la interpretación y explicación del fenómeno objeto de análisis. En detrimento de la solidez científica que debe caracterizar su estudio, restricción a la vez causante de la omisión de aspectos relativos a su adecuado enfoque integral/contextual que, por demás, hace evidente la incapacidad de tales elaboraciones –concebidas y desarrolladas en consonancia con su correspondiente marco histórico–.

Desarrollo

La exploración científica realizada propició el acceso a una interesante propuesta para la solución de la problemática, planteada por Álvarez (2015) cuando asumió las potencialidades al respecto del pensamiento sistémico. Sin embargo, al igual que las dimanadas de la mayoría de los autores defensores de semejante posición, adolece de la consiguiente modelación del sistema de dirección que, como premisa referencial, debe servir de sustento eficaz para el logro de este empeño.

La propuesta de Borgues y otros (2017) presenta limitación para el objetivo formulado en este estudio -ver gráfico 1- basándose en una concepción que pondera la dialéctica entre el proceso de dirección y el proceso objeto del mismo, así como el respectivo carácter dinámico de uno respecto a otro y la mediación de las relaciones de dirección, conciben y argumentan detalladamente una representación genérica del sistema de dirección compuesta por cuatro subsistemas:

- Normativo legal: conformado por los planes, los convenios y contratos, los reglamentos y manuales, así como los acuerdos e indicaciones emanados de los órganos de gobierno.
- Organizativo estructural: integrado por los órganos de gobierno, los órganos técnico/asesores y el potencial humano.
- Sistema tecnológico procesal: constituido por los procesos que desarrolla como parte del cumplimiento de su encargo social, los recursos que para ello utiliza y los procedimientos.
- Sistema funcional o de trabajo: abarcador de las diferentes y múltiples interacciones internas y externas que como parte de su funcionamiento desarrolla la organización, elaboración cuyo valor cognitivo-metodológico para el estudio y profundización del tema se procederá a explicitar en detalle.

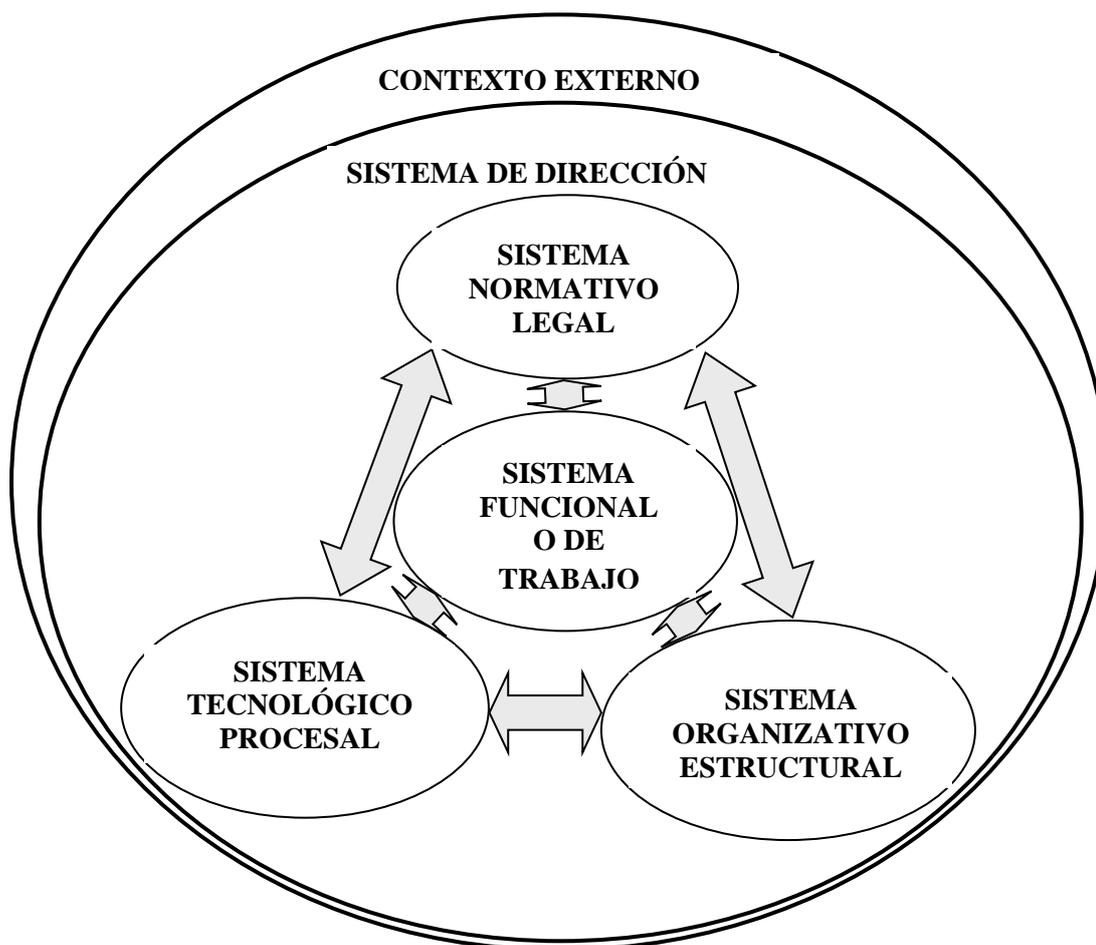


Gráfico 1: Modelación de sistema de dirección de Borges y otros (2016)

La exaltación del aludido referente posibilitó atender, a partir del componente contexto externo, la exigencia devenida de la necesaria contextualización por la que debe transitar el estudio, interpretación y explicación del tema analizado. Esta cuestión conlleva al imprescindible reconocimiento de que durante el ejercicio de la práctica directiva en los marcos del modelo social cubano, la toma de decisiones -entendida en su aspecto técnico como elección entre diferentes alternativas previamente concebidas y evaluadas- se encuentra transversalmente mediada por el principio socialista del centralismo democrático y los requerimientos afines a su consecuente y adecuada materialización, en especial los relativos a la participación consciente, responsable, comprometida y protagónica de los trabajadores.

Por tanto, se infiere que la participación socialista se significa como aspecto primordial determinante de la forma en la cual tiene lugar la materialización efectiva de la toma de decisiones en el contexto de la sociedad cubana. Esta apreciación relacionada con el reconocimiento en la referida modelación de los componentes conformantes del subsistema organizativo-estructural, en especial los denominados órganos de gobierno y técnicos/asesores.

De tal manera, se estima que los órganos de gobierno constituyen espacios temporales de naturaleza decisora que a la valoración de las propuestas emanadas de sus predecesores en cuanto a funcionamiento-órganos técnicos-asesores-, incorporan las pertinentes consideraciones. Dichas pertinencias pueden ser de índole política, económica, relativas a los intereses de la propia entidad, de la sociedad en general o de cualquier otro carácter que deban ser tomadas en cuenta dados los múltiples impactos derivados de la aprobación e implementación de cada decisión. Presupuesto encaminado a evitar que, durante las sesiones de trabajo de estos órganos, se presenten confusiones o trampas desvirtuantes de su atención y, por ende, de la efectividad de su desempeño. Tal es el caso de la “tentativa a la suplantación” –contrapuesta a la participación– en las dos vertientes de su manifestación:

- Ocuparse de la atención y solución de problemáticas que incumben de manera específica a determinado nivel de dirección o área de la entidad y, por tanto, son factibles de ser resueltas en el seno de estas por sus integrantes. Ello es una muestra de compromiso y sentido de pertenencia a partir de la adopción de las

correspondientes decisiones operativas pertinentes e inmediatas debidamente informadas y consultadas con el correspondiente nivel de dirección superior.

- Concentrar la atención en el análisis y valoración causal -generalmente extemporánea- de los problemas que afectan el cumplimiento del encargo social de la entidad, así como de sus presuntos responsables para en consecuencia acometer la búsqueda e instrumentación de soluciones al respecto-montaje de tareas-, cuestión que va en detrimento de la lógica funcional del órgano, además de desestimar el papel en cuanto a ello de los órganos técnicos/asesores.

Estos equívocos tienen un consiguiente reflejo en la práctica directiva respecto a la adecuada formulación de los acuerdos que formalmente refrendan las decisiones adoptadas en el seno de los mismos y en el desmedido tiempo habitualmente dedicado a realización de las reuniones. Resulta oportuno consignar, en este sentido, la importancia de la “reunión de factores” o “centro de organismos” como espacio preliminar complementario -elemento prácticamente exclusivo del modelo cubano, denominado “triumvirato” por E. Guevara- donde la administración concilia con los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas las decisiones a tomar. Los mismos son los encargados de, en concordancia con el papel que a cada una de ellas le corresponde, desplegar la labor proselitista de concientización y movilizativa.

Mientras tanto, los órganos técnicos-asesores -acerca de cuya naturaleza y funcionamiento dilucidan Borges y otros (2016, pp.17-18; 2017, p.98)- constituyen vías o mecanismos de carácter igualmente espacio-temporal, destinados a propiciar y potenciar la participación socialista mediante el trabajo en colectivo. La existencia y composición de los mismos, generalmente, se sustenta en el grado de especialización de sus integrantes en temas relativos a los procesos que desarrolla la entidad como son: la calidad, el control interno, la contratación, la producción, la evaluación e idoneidad u otros y que a partir de dicha perspectiva se encargan del estudio, análisis y búsqueda de posibles soluciones a las problemáticas a fines a su calificativo. Ello afecta el funcionamiento efectivo de la entidad para, sobre esta base, pertrechar a los órganos de gobierno con propuestas, recomendaciones y sugerencias oportunas caracterizadas por su elevado nivel técnico profesional, las cuales tomarán en cuenta los criterios

emanados de espacios igualmente participativos como las plenarias de eficiencia económica, las asambleas de afiliados en los niveles de base u otros.

Dadas las consideraciones expuestas, son estos órganos los encargados de seleccionar y encauzar la aplicación adecuada de las diferentes técnicas para la generación de ideas en cuanto a propuestas de alternativas decisorias. Esta actividad tiene como finalidad promover la participación de los miembros del colectivo laboral de la entidad y/o de sujetos o agentes externos a esta; así como de propiciar el empleo de aquellas destinadas a la valoración técnico-especializada.

Los argumentos acerca del papel de uno y otro tipo de órgano esclarecen y precisan la comprensión objetiva acerca de quiénes, dónde, cuándo y cómo tiene lugar la toma de decisiones, aspectos a considerar para determinar la cronología u orden funcional de los mismos, el contenido y alcance de sus respectivas funciones, así como las interrelaciones necesarias y convenientes que entre estos deben establecerse.

Por su parte, el subsistema tecnológico-procesal integrado por los componentes: **procesos** -bien sean estratégicos, fundamentales, de apoyo o cualquier otro calificativo que en base a determinado criterio le pueda ser otorgado-, **función** -de dirección y técnicas, generales y específicas, individuales y colectivas-, **procedimientos y recursos** -materiales, financieros, energéticos y de cualquier otro tipo-. Todo ello aporta a las cuestiones concernientes al contenido de la toma de decisiones, pues la valoración sistemática y objetiva -en el seno de los órganos técnicos-asesores o de gobierno según corresponda- de la información acerca de la racionalidad y efectividad con que se llevan a cabo los diferentes procesos inherentes al encargo social de la entidad, constituye el referente dinamizador de la toma de decisiones. Toda vez que estas, en esencia, constituyen acciones de carácter preventivo y/o correctivo con tal propósito concebidas e implementadas.

El carácter determinante de los procesos respecto a la toma de decisiones, a partir del sistemático, oportuno y adecuado manejo de la información relativa a su marcha efectividad, implica que el contenido de las mismas se proyecte fundamentalmente en torno a cuestiones cardinales como:

- El encausamiento de las necesidades de preparación del potencial humano conformante de la plantilla de la entidad e incluso de los sujetos que no la

integran, pero participan del cumplimiento de su encargo social con vista a su desempeño efectivo.

- La selección de personal para la asignación de responsabilidades y tareas en función del empleo, aprovechamiento y desarrollo del potencial humano de la entidad.
- La estimulación del potencial humano de que dispone la entidad, así como su organización óptima y racional de acuerdo con las potencialidades del mismo, protección y seguridad.
- El mejoramiento permanente de las condiciones laborales de los trabajadores.
- El ordenamiento conveniente y racional de la infraestructura disponible con vista a su mejor aprovechamiento.
- Los ajustes y adecuaciones procesales y estructurales que resulten pertinentes realizar.
- Las políticas, objetivos y estrategias de la entidad.
- La gestión y empleo racional y adecuado de los recursos-materiales, financieros, energéticos, naturales, constructivos o de otra índole-; así como la protección, cuidado y mantenimiento de estos en los casos requeridos.
- El aseguramiento puntual de las tareas a enfrentar como parte del cumplimiento efectivo del encargo social asignado.
- La determinación, precisión, actualización y/o perfeccionamiento sistemático de las funciones, atribuciones y responsabilidades de carácter individual y colectivo.
- La determinación, precisión, actualización y/o perfeccionamiento sistemático de los procedimientos de trabajo pertinentes -individuales y colectivos- para el desempeño efectivo de las correspondientes funciones.
- La determinación, precisión, actualización y/o perfeccionamiento sistemático de las múltiples interacciones internas -relaciones de coordinación, colaboración

y/u otras- y externas -relaciones contractuales, de apoyo y/u otras- que resulte necesario y conveniente establecer o cuyo propósito se debe actualizar o esclarecer con vista al cumplimiento efectivo del encargo social asignado.

- La constitución y composición de los órganos técnicos/asesores que resulte necesario y conveniente instaurar en la entidad.
- La actualización, perfeccionamiento, custodia y resguardo de la base documental que respalda el funcionamiento de la entidad.

Mientras el sistema normativo-legal se encarga de respaldar convenientemente el contenido de las diferentes decisiones adoptadas por la organización en su condición de figura jurídica, al comprender toda la base documental que según sea el caso las refrenda institucionalmente; en su composición merecen especial destaque los planes, pues estos al englobar los resultados previstos a lograr mediante el desarrollo efectivo de los diferentes procesos que hacen parte del encargo social de la entidad, reflejan directamente en su contenido las decisiones en tal sentido adoptadas -reafirmando el ya aludido carácter determinante de aquellos-, comportándose además como elemento rector/regulador de los restantes componentes de este sistema, ya que los convenios y contratos, reglamentos y manuales, así como acuerdos e indicaciones se establecen en función de su cumplimiento.

En tanto el sistema funcional o de trabajo en calidad de agente dinamizador del sistema de dirección, se ocupa degenerar y materializar las múltiples interacciones internas y externas que como expresión de las relaciones de dirección encauzan a partir de los objetivos prefijados, el cumplimiento de las funciones relativas al desarrollo efectivo de los procesos mediante el uso racional de los recursos disponibles para ello y el desempeño efectivo de los procedimientos al respecto establecidos, condición que deviene en elemento mediatizante de la toma de decisiones.

Resulta oportuno entonces reflexionar acerca de las diatribas y confusiones que provoca en los directivos el tratamiento de los asuntos relativos a la toma de decisiones, al margen de la manera real y objetiva en que ello debe tener lugar en el contexto de la práctica directiva cubana y la consecuente necesidad de evitar continuar replicando concepciones y enfoques distorsionantes de la misma.

Conclusiones

- La toma de decisiones se significa como cualidad distintiva de la dirección en su condición de actividad humana, discernimiento del cual se infiere la esencialidad de su íntima ligazón con las relaciones de dirección y la participación.
- El enfoque sistémico de la dirección constituye el hilo conductor que articula, de manera coherente y racional, los diferentes aspectos relativos al ejercicio profesional de esta actividad humana, los cuales a pesar de su naturaleza interconexa habitualmente adolecen en su abordaje de una fundamentación capaz de propiciar el adecuado y suficiente esclarecimiento de los vínculos entre ellos existentes, así como de una pertinente contextualización según exige el carácter integral de esta actividad.
- La representación modélica de sistema de dirección que se presenta favorece una bordaje del estudio y análisis de las cuestiones relativas a la toma de decisiones con mayor nivel de objetividad, a partir de distinguir las dos vertientes fundamentales que cualitativamente le caracterizan una relativa a su forma de materialización íntimamente vinculada con la participación y la otra inherente al contenido de las mismas.
- Las decisiones son el resultado inmediato de la dinámica del sistema de dirección y constituyen, por tanto, expresión objetiva del mismo, a la vez que su principal agente dinamizador; razón que fundamenta el establecimiento de la correlación efectividad de las decisiones-coherencia y racionalidad del sistema de dirección.
- El abordaje de la toma de decisiones a través de los fundamentos que sustentan el enfoque sistémico de la dirección coadyuva a satisfacer la necesidad de su pertinente contextualización y concepción integral, elemento clave en el perfeccionamiento de la formación de los directivos.

Referencias bibliográficas

1. Álvarez Ch., Gloria E. (2015). Toma de decisiones con pensamiento sistémico. Disponible en <http://www.leon.uia.mx>

2. Borges T. Román (2015). La naturaleza formativa-pedagógica de la dirección. *Maestro y Sociedad*, 12(2). pp.55-61.
3. Borges T. Román y otros (2016). El sistema de dirección, perfeccionamiento de su modelación teórica. Resultado de proyecto investigativo
4. Borges T., Román, Pérez R., Roberto V. y Rizo C., Brígida I. (2017). Una nueva perspectiva acerca del enfoque sistémico de la dirección. *Santiago*, 142, pp. 91-105.