

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 06/09/2022

Aceptado: 30/11/2022

Páginas: 9-16

Autor:

Cruz Alejandro González Rivas

Ingeniero de Sistemas

MSc. en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General

Doctorando en Ciencias Gerenciales

 <https://orcid.org/0000-0003-1028-9664>

E-mail: 18alex.gr@gmail.com

Afilación:

Universidad Latinoamericana y del Caribe

Caracas – Venezuela

ENFOQUE PRAXEOLÓGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN ENTORNOS EMPRESARIALES COMPLEJOS

Resumen

Una función principal de todo gerente es tomar de decisiones. En la era actual esta función se ha vuelto cada vez más compleja como consecuencia de los fenómenos de la globalización y la hiperconectividad, fenómenos que han generado entornos cargados de altos niveles de incertidumbre e indecisión, elementos que caracterizan el pensamiento complejo, por ello que se debe abordar esta problemática desde un enfoque praxeológico del pensamiento complejo. El propósito del artículo es describir, como el análisis del entorno empresarial es fundamental para tomar decisiones gerenciales en realidades complejas. Se abordó la toma de decisiones bajo el enfoque de conformación de equipos de trabajo transdisciplinarios, este permite analizar el complejo entorno empresarial, identificando oportunidades y amenazas, con la intención de validar las fortalezas y debilidades significativas para dicho entorno. Los resultados muestran como el contexto externo juega un papel preponderante en la toma de decisiones, pues si la empresa cuenta con sucursales en distintas regiones, tendrá que adaptar su contexto interno en función a los elementos de cada contexto externo, concluyendo que, si bien el análisis interno de la empresa es importante para conocerse ella misma, el contexto externo es quien condiciona como se toman las decisiones.

Palabras Clave: Entorno, toma de decisiones, praxeología, complejidad.

PRAXEOLOGICAL APPROACH FOR MANAGEMENT DECISION MAKING IN COMPLEX BUSINESS ENVIRONMENTS

Abstract

A main function of every manager is to make decisions. In the current era, this function has become increasingly complex as a result of the phenomena of globalization and hyperconnectivity, phenomena that have generated environments charged with high levels of uncertainty and indecision, elements that characterize complex thinking, which is why must address this problem from a praxeological approach to complex thought. The purpose of the article is to describe how the analysis of the business environment is essential to make managerial decisions in complex realities. Decision-making was approached under the approach of forming transdisciplinary work teams; this allows analyzing the complex business environment, identifying opportunities and threats, with the intention of validating the significant strengths and weaknesses for said environment. The results show how the external context plays a preponderant role in decision making, because if the company has branches in different regions, it will have to adapt its internal context based on the elements of each external context, concluding that although the analysis The internal context of the company is important to know itself, the external context is the one that determines how decisions are made.

Keywords: Environment, decision making, praxeology, complexity.

Introducción

Unas de las principales funciones de todo gerente es la toma decisiones, esta función se ha vuelto cada vez más compleja en la era actual, signada por los constantes cambios generados por el fenómeno de la globalización. Los tomadores de decisiones de la era actual deben analizar múltiples variables que forman parte de un mundo hiperconectado, conjugándose entornos saturados con altos niveles de incertidumbre e indecisión. En función a todo ello, las organizaciones empresariales actuales deben actuar de manera estratégica para abordar la toma de decisiones desde un enfoque práctico del pensamiento complejo.

El propósito del presente artículo es describir, como el análisis del entorno empresarial funge como eje fundamental para tomar decisiones gerenciales en la actual realidad compleja, para ello se presenta, luego de una revisión documental, una serie de evidencias de como el entorno de una organización empresarial es la que la mueve a tomar sus decisiones.

Además, se presenta una serie de recomendaciones, para abordar desde un enfoque praxeológico del pensamiento complejo, el análisis del contexto externo, con la intención de adaptar estratégicamente la organización empresarial, identificando oportunidades y amenazas en un entorno cargado de altos niveles de incertidumbre, con el propósito de verificar si las fortalezas y debilidades planteadas se adecuan al ambiente.

Desarrollo

La metodología utilizada para la elaboración de la presente investigación es la revisión documental, en primer lugar, se aborda la definición de objetivos, así como el contexto externo y la toma de decisiones gerenciales. A continuación, se plantean algunos componentes de la complejidad presentes en los actuales entornos de las organizaciones empresariales. Seguidamente, por medio de la discusión de resultados, se recomienda la inclusión de un enfoque praxeológico del pensamiento complejo para el análisis de los entornos externos, y por último, se presentan las conclusiones generadas del estudio.

Se consideran los objetivos, como los elementos programáticos que identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas. Según Ballarin y Rosanas (1992), los objetivos pueden ser definidos como: “los resultados a priori de una acción o actividad” (p. 87), es decir, antes de ejecutar una tarea, tomar decisiones o fijar recursos, se debe anticipar la consecuencia de dicha acción, o de las decisiones tomadas, y su impacto sobre el recorrido de la compañía.

La concentración de toda la empresa y su personal provoca una fuerza superior que multiplica los esfuerzos individuales. Esta potenciación se conoce con el nombre de sinergia empresarial, es decir, todos abocados para lograr las metas fijadas

como prioritarias para la organización. Hay que aprender entonces a concentrarse y a priorizar constantemente los objetivos de acuerdo con la evolución de los negocios, siempre tomando en consideración el contexto externo (oportunidades y amenazas) en el que se desenvuelve la empresa.

En relación a los objetivos de oportunidad, a pesar de que el equipo gerencial debe estar concentrado en las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico, éstos deben estar preparados también para aprovechar las oportunidades que surjan fuera de la empresa, y que, si bien no están considerados primeramente en el plan estratégico obtenido, los ejecutivos deben tomar medidas para plantear y desarrollar con rapidez, objetivos de oportunidad, los cuales deben formar parte de las estrategias planificadas para solventar las fallas que se detecten. Odiorne (1973), plantea que:

Un objetivo de oportunidad es el aprovechamiento eventual de una situación concreta y específica que puede presentarse inesperadamente, pero que puede mejorar o cambiar sustancialmente el negocio, el posicionamiento estratégico de la empresa, del producto y/o servicio y descolocar a los competidores, creándoles una sorpresa estratégica. Todos los supuestos que sustentan el plan estratégico y los planes de negocios pueden cambiar bruscamente. Esto crea objetivos de oportunidad que deben aprovecharse (p. 96).

Se puede afirmar, que todo ejecutivo debe estar prevenido mentalmente y disponer de una

flexibilidad, no solo para reconocer las oportunidades, sino para cambiar rápidamente el plan trazado y aprovechar el logro de un objetivo de oportunidad o trabajar similarmente con ambas situaciones: tomar decisiones que conlleven a los objetivos, al plan estratégico y simultáneamente tomar decisiones para aprovechar los objetivos de oportunidad.

El contexto externo de una organización empresarial viene dado por las oportunidades y amenazas en la que la misma se encuentra involucrada, de acuerdo con David (2003), estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización.

Las amenazas y oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externo” (p. 80). Un postulado básico de la gerencia estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito, resulta fundamental que la gerencia para su toma de decisiones, deba detectar, vigilar y evaluar el contexto externo. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental.

Al respecto, Khanna (2014) expone de manera magistral la importancia del contexto externo en la actualidad.

Tratar de aplicar las prácticas de gestión de manera uniforme en todas las geografías es una tontería, por mucho que nos gustaría pensar de otra manera... El contexto importa. Esto no es una novedad para los científicos sociales, ni tampoco para mis colegas que estudian liderazgo, pero no le hemos prestado suficiente atención en el campo de la gerencia. (s.p)

Cada región, país, estado, entre otros, tienen sus propios entornos; tomar decisiones en empresas del mismo ramo y similares estructuralmente pero en regiones distintas, es un reto que todo gerente debe afrontar desde la complejidad, en virtud que los factores externos serán quienes empujen de una dirección a otra a dicha organización empresarial, es así como el fenómeno de la globalización trae consigo factores complejos al que hay que abordar de manera muy diferente a lo que se consideraba en décadas pasadas.

En relación a la toma de decisiones gerenciales, esta es una de las principales funciones de todo gerente, Robbins y Coulter (2008) definen la toma de decisiones gerencial como “las diferentes etapas en la identificación de alternativas, evaluando la eficacia de la elección tomada” (p. 134).

El enfoque del pensamiento complejo parte de la idea de que cualquier elemento del mundo no es un objeto aislado, sino que forma parte de un sistema mayor que lo contiene, por lo que se encuentra en

constante interacción con otros elementos del sistema, así como con el sistema completo (Morin, 2003, p. 33).

El fenómeno de la globalización trajo consigo grandes rasgos de complejidad, convirtiendo al globo terráqueo entero en un gran sistema abierto, donde los niveles de incertidumbre e indecisión son cada vez mayores, ya los límites entre continentes, regiones y países parecen cada vez más difusos, ya que cada uno de ellos es un subsistema que se alimenta de las salidas generadas por otros subsistema, entradas que se van procesar en el mismo y a su vez, las salidas generadas por este subsistema son las entradas de otros. Hoy vemos como un shock en la bolsa de valores de Estados Unidos, puede generar cambios a las sociedades europeas, asiáticas, latinoamericanas, entre otras.

Otra variable que ha tomado gran relevancia en los actuales escenarios complejos de la sociedad, del presente siglo, es la hiperconectividad, esto como consecuencia de la masificación del internet. Las redes sociales han venido para impactar desde muchos ángulos al comportamiento del individuo, conjugándose con otras variables existentes en la construcción de una sociedad cada vez más compleja, como son lo económico, lo social, lo político, entre muchas otras variables que están íntimamente relacionadas y que no se pueden estudiar por separado para darle respuestas duraderas a las problemáticas actuales.

Entre algunos componentes de complejidad presentes en los entornos actuales de las organizaciones empresariales se encuentran, altos niveles de incertidumbre y de indecisión como consecuencia a las diferentes condiciones que no son fáciles de catalogar, de carácter “institucional, geografía física, normas educativas, idioma y cultura” (Khanna, 2014, s.p.).

La noción de complejidad, está relacionado a todo lo que respecta a la incertidumbre, la indecisión y a lo que no es preciso en las representaciones del mundo por la comunidad científica, este enfoque surge en los diversos dominios del conocimiento durante la primera mitad del siglo XX y se venido consolidando con el devenir de los años. Desde este enfoque, las sociedades, los individuos, incluso el universo, se consideran “sistemas abiertos”, sujetos a múltiples relaciones e interacciones entre sus componentes y con otros sistemas.

Se hace importante vincular el concepto de complejidad, de carácter filosófico, con las prácticas humanas individuales, conocida como praxeología, para que lo teórico tenga un sustento desde lo práctico y que las evidencias empíricas obtenidas por las organizaciones empresariales que ponen en práctica metodologías que se encuentra enmarcadas en el orden del pensamiento complejo puedan ser analizadas, medidas y verificadas.

Las organizaciones empresariales activas durante esta cuarta revolución industrial, deben irse

adaptando a los constantes cambios de sus entornos, esto con la intención de responder estratégicamente a los altos niveles de incertidumbre que se generan en los contextos externos, para ello es recomendable utilizar prácticas como son, la creación de equipos de trabajo transdisciplinares, que para Nicolescu, citado por Martínez (2019) es “el argumento que indica, lo que está, a la vez, entre las disciplinas, a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina” (p. 204). Es por ello que la implementación de equipos de trabajo transdisciplinares les va a permitir analizar, no solo una parte del entorno o una variable que se esté moviendo en un tiempo determinado, bajo una particular específica, sino el entorno en su complejidad.

El contexto operativo de la complejidad puede ser gestionado a partir de los preceptos de la transdisciplinariedad, la cual según no es más que el método de la complejidad, con la que se integran campos de conocimientos, diluyen fronteras, se patenta una flexibilidad y se trasciende perspectivas (Ibidem).

En referencia al impacto del contexto externo en la toma de decisiones gerenciales, se podría tomar como ejemplo la industria de la construcción, los sistemas constructivos actuales son muy similares dentro del mismo país y entre países de la misma región, así como los materiales utilizados en dicha industria, sin embargo, las condiciones presentadas por los proveedores de materiales, así como los prestadores de servicios especializados son muy diferentes en cada región, los sindicatos, así como las

poblaciones circunvecinas podrían impedir a apoyar el inicio o continuidad de la actividad productiva.

Otro factor importante que se debe tomar en cuenta son las leyes, nacionales, regionales y locales, impuestos entre otras. Estos factores van a impactar significativamente en la toma de decisiones gerenciales y en cómo utilizar sus fortalezas, así como verificar cuales debilidades se hacen presente para dicho contexto. Se podría pensar que una empresa constructora que cuenta dentro de sus fortalezas, la utilización de alta tecnología para el procesamiento de concreto debe tomar la misma decisión en Caracas que en Barrancas del Orinoco para la construcción de viviendas, no sabiendo que las especificaciones para la construcción de las viviendo en Barrancas del Orinoco es en base a la utilización de madera, es entonces donde lo que en otro contexto, la tecnología para el procesamiento de concreto es una fortaleza, en este nuevo contexto, representa absolutamente nada, por lo que la toma de decisión cambia.

Tal y como lo presenta Khanna (2014), el contexto externo impacta en la toma de decisiones, mucho más que en lo bueno que puedas ser a lo interno (s.p). Es entonces el contexto externo el que debe ser analizado con exhaustividad en toda su complejidad, para que de esta manera los tomadores de decisiones puedan utilizar de los recursos necesarios en función al contexto particular y así responder de manera estratégica con las fortalezas a utilizar en dicho entorno y buscando disminuir las debilidades que el entorno plantea.

En palabras de David (2003), el objetivo del análisis del contexto externo es “identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas...” Ya que estas “...afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo” (p. 80). Es el análisis del contexto externo el eje fundamental en la toma decisiones gerenciales, entornos caracterizados por ser complejos.

Conclusiones

Luego de realizada la revisión documental de varios autores y descrita la realidad actual de los entornos empresariales desde el enfoque del pensamiento complejo, se puede concluir que el contexto interno (fortalezas y debilidades) de una organización empresarial, viene dado del contexto externo (oportunidades y amenazas) en el que se encuentra presente, es decir, el análisis inicial que debe impulsar la toma de decisiones debe estar fundamentado en el entorno (instituciones, geografía física, normas educativas, idioma y cultura) en que se encuentra.

Una metodología, enfoque praxeológico del pensamiento complejo, mucho más cercana a la experiencia humana que se haga en forma multifacética y múltireferencial se encuentra la instauración de equipos transdisciplinares, ya que estos brindan información que permiten responder de manera estratégica desde distintas áreas y distintos frentes.

Referencia

- Ballarin, E. y Rosanas, J. (1992). Sistemas de planificación y control. 9na Edición. Editorial Desclée De Brouwer. España
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. 9na Edición. Editorial Pearson Educación. México
- Khanna, T. (2014). Contextual intelligence. Documento en línea. Disponible: <https://hbr.org/2014/09/contextual-intelligence>. *Harvard Business Review*. Estados Unidos de América
- Martínez, D. (2019). Aproximación teórica a la praxeología de planificación en la actividad turística desde el orden de la transcomplejidad. *Revista Arbitrada del CIEG*. Venezuela.
- Morin, E. (2003). Introducción al pensamiento complejo. S.Ed. Editorial Gedisa. España.
- Odiorne, G. (1973). Administración por objetivos. 9na Edición. Editorial El Ateneo. Argentina
- Robbins, S. y Coulter, M. (2008). Administración. 8va Edición. Editorial Pearson Educación. México
- Sternberg, R. (1990). Más allá del cociente intelectual: Una teoría triárquica de la inteligencia humana. 8va Edición. Editorial Desclée de Brouwer. España.