

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES COMO FACTOR DE RELEVANCIA EN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

Paola Del Portillo Guevara

RESUMEN

Este documento pretende mostrar al lector la importancia de los procesos de toma de decisiones empresariales en el entorno contemporáneo y como éstos ayudan al desarrollo de algunas áreas de las empresas y al establecimiento de nuevas inversiones productivas que aumenten los rendimientos en cada ciclo de producción. Además de ello, se hace referencia a algunos modelos de toma de decisiones muy particulares y que han sido aplicados en el entorno latinoamericano, obteniendo muy buenos resultados.

El método aquí utilizado se refiere principalmente a un proceso de revisión de literatura que permite observar los principales resultados empíricos alcanzados en nuestro entorno, en documentos de investigación que han seguido la misma línea de trabajo. Con base en esa revisión, el autor se permite establecer algunas argumentaciones producto de su análisis sobre la importancia de los modelos.

Los principales resultados alcanzados muestra que existe una amplia aplicación del modelo de Jerarquización de Procesos AHP, en diversos sectores y en diversas empresas sin importar su naturaleza productiva. Los trabajos analizados y revisados tuvieron aplicación de este modelo, encontrando que sin duda se hace referencia a un proceso objetivo de elección de alternativas bajo premisas de consecución de objetivos.

Por último cabe anotar que el desarrollo de esta investigación, permitirá al autor ampliar los conocimientos relacionados con los procesos de toma de decisiones empresariales, lo cual fortalecerá su formación profesional y mucho más en esta fase de especialista.

PALABRAS CLAVES: Toma de decisiones, Jerarquización, Empresas, Organizaciones, Modelo

JEL: D7, D70, D78, H32, D2, D21,

INTRODUCCIÓN

El presente documento nace como respuesta a aquellas necesidades de bases conceptuales, teóricas, argumentativas y analíticas sobre los aspectos relacionados con la planeación del desarrollo empresarial desde una óptica gerencial. Además de ello, se elabora con la intención de servir de base para la formulación de estrategias propositivas que ayuden al mejoramiento de las condiciones del sector empresarial, además de que también servirá para establecer una base conceptual y teórica argumentada que apoyará a futuras investigaciones que se realicen en la materia.

En desarrollo del mismo, se buscará establecer un proceso de revisión literaria que de cómo resultado la instauración de nuevos aportes analíticos y teóricos sobre una temática que hasta el momento ha sido muy poco difundida en el entorno local: la toma de decisiones empresarial basada en modelos de racionalidad.

La primera parte muestra los principales aportes y elementos teóricos que sirven como base para el posterior análisis objetivo de la literatura que será revisada. Esta parte teórica desarrolla los conceptos de toma de decisión así como su importancia en la aplicación del entorno empresarial y como ello promueve el desarrollo y posicionamiento de las empresas de hoy en día.

Luego se muestran los principales resultados de la revisión, así como los aportes del análisis generado por el autor en desarrollo del proceso metodológico propuesto en el presente documento.

Al final se muestran algunas conclusiones reflexivas que servirán para la instauración de recomendaciones propositivas y para servir de base para estudios posteriores relacionados estrechamente con la temática aquí estudiada.

MARCO TEORICO

La toma de decisiones es conocida como aquel proceso sistemático por medio del cual un individuo o colectividad le corresponden la elección de dos o más alternativas para así lograr la consecución de un bien individual o común que cumpla con las expectativas previamente concebidas (Moody, 1992). Desde esta perspectiva, y ubicándose en un entorno empresarial, observamos en una primera instancia que la toma de decisiones aporta un elemento de importancia a los procesos de planeación productiva, ya que la elección se hace de la manera más objetiva al utilizar métodos de valoración comparativa modernos, y por tanto las actividades se realizarán de manera mucho más eficiente y serán mucho más productivas y beneficiosas para la empresa. En algunos casos, la toma de decisiones se constituye en un proceso previo y obligatorio para la instauración de planes y objetivos que permitan el buen desarrollo de la empresa (Terry & Franklin, 1985).

Por otro lado, para la parte organizativa de la empresa también es importante llevar a cabo procesos de toma de decisiones en tanto a que ésta permite obtener una estructura jerárquica – organizacional óptima al interior de la empresa, la cual permite la eficiencia y la consecución de resultados con miras al incremento del valor de la empresa y el posicionamiento en el mercado (Gibson, 2001).

Además de ello, los procesos de toma de decisión sirven para apoyar los criterios básicos de la construcción de indicadores que permitan la evaluación constante y periódica del desempeño y comportamiento de variables y actividades que tienen que ver con el desarrollo de la empresa, el posicionamiento y los objetivos previamente establecidos en el proceso de planeación.

En la actualidad existen diversos métodos de toma de decisiones empresariales, los cuales basan su razonamiento en la forma de actuar y de pensar del hombre ante situaciones complejas en las que debe elegir de

manera categórica y con la mayor seguridad posible. En tal sentido y bajo los argumentos de todos los fenómenos que se presentan dentro de una organización, según la acción de los individuos en busca del logro de sus intereses particulares, la toma de decisiones se enmarca dentro del contexto organizador de dicha problemática dado que ella permite el fácil desarrollo en cuanto a la definición de obligaciones y derechos de los individuos, sus formas de actuar, evaluación y remuneración (Begoña, 1990).

La toma de decisiones en el ámbito empresarial, es quizá una de las acciones más importantes y de mayor repercusión para el desarrollo organizacional de las empresas, es también una de las funciones con mayor dificultad que suelen afrontar administradores y gerentes. En tal sentido, el uso de una metodología rigurosa fundamentada en criterios científicos, cuya aplicación depende de información cualitativa y cuantitativa, constituye una herramienta de fundamental uso a la hora de tener que direccionar los propósitos de las organizaciones hacia la vía del crecimiento y el desarrollo económico. Esto último, determina la aparición de modelos de toma de decisiones empresariales, los cuales son utilizados en muchas empresas del mundo contemporáneo en muchos lugares del mundo.

Por ejemplo, en Latinoamérica es muy utilizado el modelo de toma de decisiones basado en la jerarquización de procesos, el cual permite decidir sobre las mejores alternativas consideradas, una que sea la mejor u óptima para el desarrollo de la entidad a la que se haga referencia. El AHP (Análisis de Jerarquización de Procesos) fue ideado por Thomas L Saaty en 1980 y permite la instauración de criterios para la evaluación de la importancia relativa de cada uno de los criterios con relación a los demás (Saaty, 2001).

El proceso analítico de este modelo se inicia con la identificación de un problema o situación particular observada en la empresa. Luego se identifican la posible solución para así determinar las principales alternativas, teniendo en cuenta la opinión de un grupo decisor. Luego se obtiene y procesa información de cada una de las alternativas para así establecer una matriz comparativa. Luego se definen los procesos según un orden jerárquico, se aplica el método y se evalúan los resultados (Cortés, 2003).

La identificación de la problemática consiste en analizar en primera instancia el contexto general en que se desenvuelve la situación específica que se prevé está generando el problema. La selección de las mejores alternativas a considerar en la decisión final, debe realizarse con información suficiente y consistente, la que a su vez puede ser extraída de bases de datos, currículos de vida, cuadernos contables, documentos publicados, experiencia de expertos, etc. Esta información debe ser recogida de la forma más consistente y coherente posible, para poder establecer la matriz comparativa relativa cada uno de los criterios según la alternativa referida (Toscano, 2005).

Por otro lado, los llamados Modelos de toma de decisiones bajo incertidumbre, también son muy utilizados en el contexto latinoamericano y se destacan por la alta complejidad en el cálculo de factores relacionados con el nivel de riesgo en que se incurre en cada proceso de elección de alternativas.

Estos modelos se basan principalmente en el análisis de probabilidad, utilizando métodos de estimación estadística para aproximarse de manera mucho más precisa a la mejor decisión posible. Así mismo, estos modelos de decisión son muy importantes para las áreas financieras de las empresas de hoy en día ya que una correcta elección al momento de invertir en grandes proyectos, puede ser la causa de aumentos considerables en los niveles de utilidad empresarial en cada uno de los procesos productivos que se lleven a cabo.

Estos modelos se basan sobre la premisa de que la incertidumbre es en gran parte un estimulante para el entendimiento de la naturaleza de los eventos inciertos, así como también permite mejorar el ambiente para afrontar el riesgo de inversiones o situaciones potencialmente provechosas. Además de ello, se han logrado desarrollar modelos de decisión bajo incertidumbre para situaciones particulares que hacen parte de la cotidianidad de las empresas contemporáneas. Sus principales ventajas son la visualización de los eventos inciertos, con sus posibles sucesos y consecuencias, además de que permiten el conocimiento de la probabilidad de ocurrencia de cada suceso (Ley, 2003).

PRINCIPALES RESULTADOS DE LA REVISIÓN

Con la intención de conocer el avance que se ha realizado en la temática referida en desarrollo de este artículo, y con la finalidad de poder encontrar aportes sustanciales al desarrollo metodológico, argumentativo y conceptual de los planteamientos abordados, a continuación se muestran una serie de documentos, textos, monografías, etc., desarrollados por entidades, personas y grupos, entre otros, que permitirán al lector obtener una visión particular de una temática con escasas de aplicación académica y que empieza a desarrollarse con gran decisión.

Cabeza & Muñoz (2006) realizan un documento titulado: “Análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes empresas de Barranquilla” utilizando el Análisis por Conglomerados siguiendo el objetivo de identificar los distintos modelos de toma de decisión aplicados en la gran industria de la ciudad de Barranquilla bajo metodología de conglomerados, a través de la cual se busca conocer cuáles son las combinaciones de métodos de toma de decisión utilizadas en las empresas de la gran industria de la ciudad de Barranquilla, que mediante una identificación de los criterios que toman por referencia para tomar las decisiones en algunas circunstancias específicas se determinan las características semejantes que permitirán generar un modelo de decisión particular.

El estudio analiza diez modelos de decisión: El modelo incrementalista de Charles Lindblom, el modelo de racionalidad política, el modelo de Mintzberg, el modelo de Kepner, modelo de los cubos de basura, modelo de comportamiento organizacional, modelo de racionalidad limitada, el modelo de racionalidad económica, el modelo de Vroom – Yetton para la toma de decisiones y el modelo de la auto-organización y la administración renovada, adoptando los criterios establecidos en estos modelos como las variables de estudio. Para el análisis y procesamiento de la información fue utilizado el software estadístico SPSS 13.0 para windows.

Entre los principales resultados se destacan el hecho de que el modelo de conglomerado se aproxima al modelo de racionalidad económica, sin embargo al realizar el análisis pragmático de los modelos se encuentra que ninguno de los modelos es seguido de manera significativa por las empresas de la industria. Finalmente se pudo observar que los entes encargados de la toma de decisiones normalmente posponen los problemas más complicados que en el momento no son de alto impacto y deciden actuar sobre aquellos de mayor influencia en la inmediatez.

Toscano (2005) elabora un documento denominado: “El proceso de análisis jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores”, con el propósito de ofrecer las alternativas óptimas en la toma de decisiones dada una multiplicidad de elementos a tener en cuenta y una serie muy diversa de alternativas en el momento de la selección de proveedores. El autor escoge el método AHP por la ventaja de integrar en su cálculo tanto datos cuantitativos como aquellos cualitativos que normalmente no son tenidos en cuenta por su dificultad de análisis y procesamiento.

La metodología seguida bajo el método AHP básicamente inicia con un establecimiento de prioridades, a partir del señalamiento o preferencia jerárquica del responsable de la toma de decisiones por algunas alternativas de decisión, luego se realizan comparaciones pareadas de dichas alternativas utilizando una escala de 1 a 9 para clasificar las preferencias alternativas y finalmente bajo un proceso matricial realizado se de forma matemática o con la aplicación de un software se obtienen los resultados que permitirán que el gerente o ejecutivo tome la decisión óptima que engloba las alternativas mejor valoradas de acuerdo a los criterios prioritarios definidos por el mismo.

Una vez realizada las comparaciones se obtiene un resultado final que está basado en las prioridades, en la emisión de juicios y la evaluación hecha mediante las comparaciones de los componentes del modelo. De esta manera el resultado final es la combinación de todos los juicios y opiniones en un elemento global donde todas las alternativas quedan organizadas desde la mejor hasta la peor.

Pero también es necesario someter a una revisión los resultados obtenidos mediante un análisis de sensibilidad de los resultados, donde son sopesadas la consistencia y consecuencia de la jerarquización y ordenamiento de prioridades, así como el nivel de ajuste y relación real con los criterios que fundamentan la toma de decisión que se analiza mediante el método.

Un importante estudio realizado a nivel internacional empleando el método de procesos de análisis jerárquico (AHP) aplicado a un hospital, fue desarrollado por **Ruiz (2008)**, el estudio se titula: “Análisis de criticidad de los equipos de un hospital aplicando el método AHP”. Este trabajo se concentró en el servicio de mantenimiento de un hospital en la ciudad de Sevilla (España) para evaluar el estado material de los equipos del departamento de mantenimiento con la finalidad de mantener un estado sanitario adecuado en la institución y por ende garantizar la prestación de un servicio de acuerdo a los niveles de calidad exigidos por las autoridades reguladoras del sector salud.

Para diseñar una política de mantenimiento acorde a las necesidades de la institución y de conformidad al estado de los equipos cuya idoneidad depende del departamento de mantenimiento, se decide utilizar el método AHP dada la multiplicidad de los factores que intervienen en la toma de decisiones acerca de la política de mantenimiento más adecuada. En ese sentido definen el concepto de criticidad de los equipos bajo tres conceptos: su rendimiento en la función que realizan, el riesgo de daño para los pacientes y la repercusión en la continuidad y calidad de los servicios clínicos. De igual forma definen el nivel de riesgo dependiendo de la gravedad de las consecuencias que el fallo del equipo pueda causar, así se encontrará en un nivel de alto riesgo los equipos de resucitación, equipos de soporte de vida y los demás que algún fallo pueda causar serios daños a paciente u operados. El riesgo medio cuando alguna anomalía de los equipos pueda generar un impacto negativo en la mejoría de los pacientes sin llegar a provocar daños severos de inmediato, y finalmente en el nivel de riesgo bajo se ubica cualquier anomalía sin seria consecuencias.

Estos criterios ya definidos y un inventario de los equipos del departamento de mantenimiento permiten la aplicación del modelo práctico AHP, previamente construida una matriz de valoración de los niveles de riesgo respecto a los

criterios de criticidad. El proceso de evaluación sigue las etapas de: comparar los criterios por pareja, construir la matriz de comparación, normalizar estadísticamente la matriz, hallar los vectores de prioridades o pesos, vectores de sumas ponderadas y obtener finalmente el valor de consistencia de la valoración, que le permitirá al responsable la toma de la decisión más acercada a una combinación o exigencia de los criterios fundamentales del servicio con respecto al nivel crítico de los equipos del departamento de mantenimiento.

Los resultados de la aplicación del método AHP en el hospital de la ciudad de Sevilla escogido, fueron ampliamente útiles en decisiones críticas bajo la presión de los elementos de presión en contra vía como el presupuesto, las exigencias de médicos y pacientes y otras necesidades de la empresa, logrando de esta manera definir el periodo más adecuado para el mantenimiento de unos equipos, el remplazo inmediato de otros, frecuencia de los mantenimientos preventivos, la obtención de un índice de criticidad y finalmente potenciar la formación del personal de mantenimiento.

CONCLUSIONES

Del análisis de revisión anteriormente mostrado, subyace el presente apartado que busca establecer una síntesis general a manera de conclusiones finales, las cuales a su vez pretenden servir de base para estudios y análisis posteriores.

Se supo que la toma de decisiones involucra un proceso de elección, el cual debe basarse en criterios científicos que justifiquen la decisión final y que ésta a su vez sea la mejor de todas las posibles para el mejoramiento continuo y sostenible de la empresa en cuestión.

Así mismo, para llevar a cabo este proceso, existen diversos métodos científicos o modelos de toma de decisiones, que están desarrollados para que la evaluación de alternativas sea lo más objetiva y consistente posible, teniendo en cuenta diversas ópticas de análisis.

De estos modelos sobresale el de análisis de jerarquización de procesos o AHP, el cual tiene en cuenta aspectos a considerar por parte de la parte decisora que son relativos con lo que se esperaría de la alternativa. Este método permite ponderar valores relativos entre cada pareja de atributos que tenga cada alternativa a considerar en la decisión final.

Por último cabe anotar que los procesos de toma de decisiones en la empresa deben involucrar a todos los actores que intervienen en la consecución del objetivo final y tener en cuenta como cada alternativa lo afecta o favorece según sea el caso. Por tanto en este proceso debe involucrarse desde la alta gerencia hasta los obreros.

BIBLIOGRAFÍA

- Begoña, G. (1990). *Información contable y toma de decisiones*. Valencia, España: Revista Española de financiación y contabilidad No.62. .
- Cortés, C. (2003). *Métodos multicriterios discretos*. Huelva: Universidad de Huelva. Departamento de Economía general y Estadísticas.
- Gibson, I. D. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Chile: Editorial Mc Graw Hill. Décima Edición.
- Ley, R. (2003). *Modelación de incertidumbre para la toma de decisiones*. Basado en el libro: análisis de incertidumbre y riesgo para la toma de decisiones.
- Moody, P. E. (1992). *Toma de decisiones gerenciales*. México: Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.
- Saaty, T. (2001). *TheAnalytc Hierarchy Process*. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academics Publishers Group.
- Terry, & Franklin. (1985). *Principios de Administración*. Caracas, Venezuela: Editorial Pañazo S.R.L.
- Toscano, G. B. (2005). *Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Ciencias Matemáticas.