

Modelos para la toma de decisiones empresariales

Models for business decision making

Rec: 30/03/22
Acep: 06/06/22

Ransés Emanuel Aedo Ortiz²

Nataly Hoyos Tavera³

Daniela Ramírez Herrera⁴

- 1 Artículo de reflexión. Los autores agradecen la orientación y asesoría del docente Carlos Alberto Ortiz Marín.
- 2 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: emanuel_aedo@hotmail.com
- 3 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: hoyosnataly7@gmail.com
- 4 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: dramirezherrera123@gmail.com

Resumen

La toma de decisiones es un proceso que se presenta a lo largo de la vida en diferentes escenarios y uno de ellos son las empresas. Por ello, tomar decisiones importantes es una responsabilidad de los gerentes o administradores en una organización, ya que cualquier elección puede afectar positiva o negativamente el desempeño de las actividades empresariales. El presente artículo parte de entender el proceso de toma de decisiones, resaltando su relevancia en las organizaciones, y los modelos más tradicionales de toma de decisiones. En este sentido, se precisan cinco modelos para la toma de decisiones, que son: el modelo racional, el modelo de racionalidad limitada, el modelo político, el modelo de toma de decisiones intuitiva y el modelo del proceso creativo. Conocer estos modelos proporciona la información necesaria para identificar cómo y cuál modelo se puede aplicar según la situación o el problema en el que se requiera tomar una decisión.

Palabras clave: proceso decisorio, toma de decisiones, racionalidad limitada, intuición, proceso creativo.

Abstract

Decision-making is a process that occurs throughout life in different scenarios and one of them is companies. Therefore, making important decisions is a responsibility of the managers or administrators in an organization, since any choice can positively or negatively affect the performance of business activities. This article starts from understanding the decision-making process, highlighting its importance in organizations, and the more traditional decision-making models. In this sense, five models are needed for decision making, which are: the rational model, the limited rationality model, the political model, the intuitive decision-making model and the creative process model. Knowing these models provides the necessary information to identify how and which model can be applied according to the situation or problem in which a decision is required.

Keywords: decision process, decision-making, bounded rationality, intuition, creative process.

Introducción

El proceso de toma de decisiones se presenta en diferentes situaciones o contextos de la vida social, económica, política y empresarial. De acuerdo con Chiavenato (2000), la teoría de las decisiones nació con Herbert Simon, quien la utilizó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Para Chiavenato la organización es un complejo sistema de decisiones, y una decisión es un proceso de análisis y selección, entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona deberá seguir. Este artículo se enfoca en el proceso de toma de decisiones empresariales y, particularmente,

en los modelos tradicionales de toma de decisiones.

Existen muchos gerentes que implementan diferentes métodos para tomar una decisión con una probabilidad alta de que sea acertada. Generalmente ellos pueden adoptar por cinco modelos distintos de toma de decisiones gerenciales, los cuales son: modelo racional, modelo de racionalidad limitada, modelo político, modelo intuitivo y, por último, el modelo del proceso creativo. Dichos modelos son importantes tanto para los gerentes como para las organizaciones, ya que cada uno de ellos permite identificar la mejor

alternativa mediante conocimientos o métodos de análisis; de esta manera, el gerente obtiene una guía para responder a las diversas situaciones que se le pueden presentar. Cada gerente o administrador es libre de escoger qué modelo utilizar, pero para llegar a la alternativa más acertada se debe analizar cuál es el método que más se adapta a la situación o contexto, generalmente de riesgo e incertidumbre.

Metodología

Para desarrollar el presente artículo se realizó una investigación bibliográfica sobre el concepto de toma de decisiones y sobre los modelos de toma de decisiones. Luego, se establecieron los modelos y posteriormente se profundizó en qué consiste cada uno. Finalmente, se describieron las fases y factores que tiene cada modelo a fin de conocer sus diferentes características y cómo estos pueden proporcionar conocimiento en un momento donde se deba tomar una decisión, considerando la importancia de saber cuál o cuáles modelos se deben utilizar dependiendo del tipo de problema o decisión que se deba tomar.

Desarrollo o resultados

La toma de decisiones es el proceso que un individuo o grupo de personas puede llevar a cabo en diferentes ámbitos a lo

largo de la vida; se presenta en situaciones en las que se ven involucradas diferentes alternativas y siempre se busca elegir la más conveniente entre ellas. Es de suma importancia entender que para tomar una decisión asertiva las personas se deben basar en experiencias previas, y que cada individuo tiene una personalidad y una forma diferente de actuar y afrontar los problemas que se le presentan. “En otras palabras, la toma de decisiones hace referencia a la capacidad cognitiva para elegir; lo que involucra: análisis, categorización, juicios probabilísticos, construcción de alternativas y decisión” (González et al., 2019, p. 264).

En el ámbito empresarial, las personas enfrentan frecuentemente situaciones de distinta complejidad, que en muchos de los casos no son resueltas a tiempo ni tampoco son abordadas consistentemente. Por lo tanto, la toma de decisiones a nivel gerencial es un factor de gran relevancia a ser considerado en el direccionamiento estratégico, favoreciendo considerablemente a alcanzar los objetivos y metas propuestas por las organizaciones. (López et al., 2020, p. 2)

Ohmae (2008) afirma que actualmente vivimos en un mundo entrelazado e interdependiente, unido por la economía global,

que mantiene en movimiento perpetuo, donde la información circula libremente de un lado al otro, y donde desafía todo tipo de barreras, tanto físicas como políticas. Esta situación ha retado a las organizaciones a ser más competitivas, a analizar los diferentes escenarios y a adaptarse a cada uno de ellos.

Por consiguiente,

En las organizaciones las decisiones son fundamentales para determinar su desarrollo. Cualquier objetivo que se desee alcanzar conlleva decisiones implícitas, y de igual manera la definición e implementación de la planificación. Tomar una decisión es elegir un camino, una dirección. Este simple hecho involucra tres componentes, la decisión (el acto de elegir una dirección), el objeto sobre el cual recae y el sujeto que la toma. (Ganga et al., 2018, p. 2)

La información confiable es un aspecto clave para el proceso de toma de decisión en las organizaciones. Además, los datos han dejado de ser simples letras y cantidades que se analizan para tomar una ventaja competitiva. Hoy se requiere de herramientas orientadas a disminuir el tiempo al momento de tomar una decisión, generar información confiable para poder tomar decisiones correctas, disminuir costos, aumentar productividad

y conducir a múltiples análisis de ¿qué pasa si...? Las tecnologías de la información han resultado una herramienta útil para la recolección, el procesamiento, el análisis y el almacenamiento de datos generados durante la misma operación empresarial. Anteriormente, las empresas basaban sus decisiones en la información contable concentrándose solo en el estado de sus utilidades. Sin embargo, a lo largo del tiempo se evidenció que había muchos más factores que afectaban la toma de decisiones, tales como los procesos, los productos o servicios y sobre todo el factor humano.

Por lo anterior, se han creado “los sistemas de información (SI), los cuales están compuestos por elementos que interactúan entre sí para apoyar las estrategias de un negocio y la toma de decisiones dentro de las organizaciones” (Bonilla y Briceño, 2006, p. 53).

Para la toma de decisiones gerenciales se pueden considerar los siguientes modelos:

Modelo racional

El modelo racional para la toma de decisiones se fundamenta en varias suposiciones, en el cual la persona que va a tomar la decisión tenga información y datos completos y poder analizar todas las variables u opciones importantes sin sesgos

y elija la opción más acertada. Este modelo busca incorporar algunos aspectos y elementos que influyen en el proceso de toma de decisiones como lo son las creencias, las preferencias y deseos, también este modelo racional no solamente tiene como consecuencia el beneficio al momento de estimar un nivel racional de alguna decisión, sino que resulta siendo una alternativa bastante necesaria para reducir el nivel de incertidumbre natural que tiende a rodear la decisión o consecuencia de una acción específica. (Robbins y Judge, 2013, p. 148)

El modelo racional busca centrarse en el individuo y su proceso de toma de decisiones y no en la empresa como totalidad de la toma de decisiones. También se busca entrelazar y generar similitudes de las creencias, deseos o preferencias individuales de la persona o de la compañía como agente colectivo con las necesidades, fines, objetivos y metas de la empresa, por medio de estudios y análisis.

Es una alternativa que sirve como camino a nuevos y futuros estudios, basándose no únicamente en el proceso de toma de decisiones de manera aislada, sino que también se enfoca en los diferentes aspectos o elementos emocionales, intelectuales, culturales o psicológicos que

influyen de manera directa o indirecta en la toma de decisiones.

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), el modelo racional involucra las siguientes fases:

Diagnosticar el problema

Se debe identificar qué clase de problema es el que se va a afrontar, para así poder plantear alternativas que lleven a solucionar la situación; primero se debe describir el problema luego identificar qué afecta y por último qué variables incluye.

Establecer metas

Contar con objetivos específicos para cumplir un objetivo general. La toma de decisiones depende mucho de las metas individuales que se quieren alcanzar para llegar a una meta final o, en diferente caso, a solucionar un problema general.

Plantear soluciones alternativas

Son una buena opción para evaluar la resolución de los problemas. Este paso proporciona varias opciones que se pueden usar para afrontar los problemas y así contar con varios planes.

Seleccionar una alternativa

En esta fase se debe elegir una de varias alternativas y, para

ello, previamente se debe haber evaluado y tener resultados para saber cuál de todas es la conveniente (por ejemplo, con cálculos estadísticos, análisis de oportunidades y matrices de comparación).

Implementar la decisión tomada

Ya con la decisión tomada es momento de ponerla en práctica, y concretar lo que se haya decidido y se considere más conveniente para afrontar las diversas situaciones.

Hacer seguimiento y control

En esta última fase se tendrán que evaluar los resultados obtenidos por la implementación de la decisión tomada, tomando correcciones respectivas oportunamente para mejorar.

Sin embargo, de acuerdo con Jones y George (2010), autores como James March y Herbert Simon discreparon de las suposiciones de este modelo clásico o de racionalidad absoluta de toma de decisiones, al decir que en el mundo real los gerentes no tienen acceso a toda la información que necesitan para tomar una decisión y aunque dispusieran de toda la información, muchos gerentes no tendrían la capacidad mental o psicológica para absorberla y evaluarla correctamente.

Modelo de racionalidad limitada

De acuerdo con el párrafo anterior, este modelo surgió como reacción a las teorías de la racionalidad “absoluta”, muy populares en las ciencias políticas y económicas, que proponen que los humanos son seres racionales que deciden cuál es la solución más acertada para cada problema, utilizando toda la información disponible y necesaria.

Por ello, este modelo consiste en el procesamiento de información de las personas, lo que hace imposible pensar, asimilar o entender toda la información que es necesaria para poder tomar una decisión correcta.

Según Jones y George (2010) este modelo se dividió en tres pasos fundamentales, que a su vez se basan en tres conceptos importantes:

- Identificación de todas las alternativas posibles (racionalidad acotada).
- Análisis de los resultados obtenidos (información incompleta).
- Escogencia de la solución más adecuada (elección satisfactoria).

Modelo político

El modelo político es útil para adoptar decisiones no programadas cuando las

condiciones son inciertas. Al momento de tomar una decisión y se carece de información, los ejecutivos no coinciden en metas establecidas o en qué acciones tomar. Casi siempre en el momento de tomar decisiones, los directivos tienen objetivos distintos y, en consecuencia, no pueden llegar a un acuerdo. (Gil y Toro, 2012)

Este modelo describe la toma de decisiones de las personas para satisfacer las preferencias basadas en metas personales egoístas, rara vez cambian conforme se adquiere nueva información. Por tanto, la definición de los problemas, la búsqueda y recopilación de datos, el intercambio de información y los criterios de evaluación son solo métodos utilizados para predisponer el resultado a favor del que toma la decisión.

Dentro de los factores clave que considera este modelo político se encuentran los siguientes:

Divergencia en la definición del problema

Los participantes externos e internos intentan definir su problema para su propia ventaja. Ocurren conflictos cuando varios participantes tienen percepciones diferentes sobre la naturaleza y fuentes de los problemas. Finalmente, a alguien le cargan la culpa por el problema

o deficiencias encontradas quedando libres de culpa las personas responsables.

Divergencias en las metas

El modelo reconoce la probabilidad de metas conflictivas entre participantes. Aquí la elección de metas será influida por el poder relativo de los participantes. Si existe un equilibrio de poder entre los participantes se puede llegar a la negociación y al compromiso en la toma de decisiones.

Divergencia en las soluciones

Implica que algunas metas o medios utilizados para lograrlas pueden percibirse como situaciones de ganar o perder. Los participantes con frecuencia distorsionan o retienen información de manera selectiva para promover sus propios intereses. En algunas ocasiones los participantes de la organización ven la información como una fuente de poder y la usan en consecuencia (Velasco et al., 2008, p. 8).

La toma de decisiones en este modelo siempre irá en función de los intereses propios y de las metas particulares de participantes que tienen la capacidad de influir o controlar las decisiones o metas individuales de la organización.

Modelo de toma de decisiones intuitiva

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), este modelo se diferencia de la toma de decisión racional debido a que involucra un proceso que emerge del inconsciente y es creado por la experiencia depurada, cada individuo consta de este, por consiguiente todos pueden tomar una decisión que lleve a resultados positivos o negativos. Este no ocurre en el pensamiento consciente y se fundamenta en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos heterogéneos de información, también es rápida y es efectiva lo cual significa que involucra diferentes emociones.

Inevitablemente todas las decisiones son en primera instancia emocionales por el simple hecho de que toda acción está impulsada por una emoción. Para Humberto Maturana (2002) no hay acción humana sin una emoción que la funde como tal y la haga posible como acto. En esa misma línea, la intuición es una capacidad irracional que posee el ser humano para conocer la realidad y juzgar si un curso de acción es adecuado o no.

Agregado a lo anterior,

La intuición consiste en reconocer los aspectos y factores esenciales de la situación,

asociarlos con factores análogos de una situación equivalente del pasado y resolver la situación presente sobre la base de la experiencia del pasado tomada como referencia. (Barco, 2019, p. 59)

Por otra parte, se asimilar que la intuición no es nada racional, sino que es una forma bastante compleja y desarrollada de razonamiento que se fundamenta en experiencias, anécdotas y aprendizajes. La intuición no es superstición ni ninguna clase de magia, poder o sexto sentido.

Muchos líderes toman decisiones de manera intuitiva y sus resultados son positivos, pero son cuestionados sin saber el proceso de aprendizaje y experiencias que han tenido a lo largo de su vida, tanto en la parte personal como en lo laboral.

Modelo del proceso creativo

Según Koontz et al. (2008), el proceso creativo pocas veces es simple y lineal, más bien consiste en cuatro fases que se traslapan e interactúan:

Escaneo inconsciente

Este escaneo requiere la absorción en el problema, porque puede pasar que la mente consciente no lo perciba con claridad, pero sí en el inconsciente.

Intuición

Conecta el inconsciente con el consciente, supone una combinación de factores confusos y contrarios al principio. Esta requiere de tiempo y personas que aporten e integren diferentes conceptos e ideas nuevas, que al final promuevan el razonamiento intuitivo.

Percepción

Se puede presentar cuando la mente no está concentrada en el problema existente. Esta dura un corto tiempo y se aprovecha más tomando nota de las ideas creativas que surgen durante esta fase.

Formulación lógica o verificación

En esta última fase se pone a prueba la percepción, ya sea a través de la lógica o de la experimentación. Lo anterior se logra elaborando la idea y recibiendo comentarios externos.

Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de la toma de decisiones en una organización es encontrar la alternativa que sea más conveniente y se adapte a los objetivos organizacionales y al ambiente externo.

Toda decisión empresarial inevitablemente tendrá un impacto positivo o negativo sobre

la actividad de la compañía, por consiguiente, es importante tener acceso a la mayor información posible sobre el contexto en que se encuentra cada alternativa ya que el rumbo de la empresa está determinado por las decisiones que se han tomado.

Conocer los diversos modelos de toma de decisiones descritos por diferentes autores, proporciona al gerente conocimientos, métodos y procesos que le facilitarán la selección de la alternativa más adecuada con base en el contexto o situación que se le presente.

Las TIC se han convertido en una de las mejores herramientas de transfusión y almacenamiento de información, por consiguiente, brindan al gerente y a la empresa múltiples beneficios que contribuyen a la toma de decisiones más acertadas.

Cabe resaltar que ningún modelo se puede catalogar como “el más correcto”, pues cada uno de los descritos anteriormente se definen por el tipo de organización, la problemática por resolver y la personalidad del individuo que va a tomar la decisión.

Los modelos de toma de decisiones nacen del estudio y análisis de cómo las relaciones sociales tienen trascendencia en la toma de decisiones y en la organización misma.

El proceso de toma de decisiones generalmente se desarrolla en contextos de riesgo e incertidumbre.

Toda decisión conlleva a una acción y toda acción tiene una consecuencia, por ende lo ideal es realizar análisis previos a los factores involucrados y las alternativas propuestas, ya que las personas o las organizaciones inevitablemente reaccionarán de vuelta y de manera incierta. Con base en lo anterior, se recomienda tener cuidado con las acciones y con el lenguaje que se involucra en el proceso de toma de decisiones.

Para un proceso de toma de decisiones más asertivo, se recomienda recopilar la mayor cantidad de información verídica posible, tener en cuenta las experiencias vividas previamente y suspender los prejuicios que llevan a decisiones parcializadas.

Inevitablemente todas las decisiones son en primera instancia emocionales, por el simple hecho de que toda acción está impulsada por una emoción. Con base en lo anterior, se recomienda adoptar de manera subjetiva los factores internos del individuo como el estado de ánimo al proceso de toma de decisiones.

Se recomienda tener una cultura informacional porque a través de ella se evita tener

información en exceso que a la larga pueda retrasar el proceso de decisión. Sin embargo, contar con poca información también puede representar un peligro para el tomador de decisiones.

Referencias

- Barco, E. (2019). La intuición en la toma de decisiones estratégicas. *Centro de Estudios de Administración*, 3(2), 57-73. <https://ojs.uns.edu.ar/cea/article/view/1825>
- Bonilla, I. y Briceño, F. A. (2006). Sistemas de información como apoyo a la toma de decisiones. *Prospectiva*, 4(1), 53-57. <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496251107008.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *La organización. Introducción a la Teoría General de la Organización*. McGraw-Hill.
- Ganga, F. A., Durán, I. M. y Rodríguez, E. (2018). Racionalidad, como punto focal de las decisiones estratégicas: Un acercamiento teórico conceptual. *Revista Espacios*, 39(26), 5-16. http://200.9.234.120/bitstream/handle/ucm/1894/duran_i_racionalidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gil, J. y Toro, L. (9 de junio de 2012). Modelo de toma de decisiones: modelo político. *Modelos de Toma de Decisiones*. <http://tomemosladecision.blogspot.com/2012/06/modelo-de-toma-de-decisiones-modelo.html>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. <https://doi.org/10.36390/teles211.12>

- Jones, G. R. y George, J. M., (2010). *Administración contemporánea* (6a. ed.). McGraw-Hill. https://www.academia.edu/31616972/Administracion_Contemporanea_6ed_Jones
- Koontz, H., Heinz, W. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- López, D., Guamán, M. y Castro, J. (2020). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las pymes comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). *Espacios*, 41(22). 2-14. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p27.pdf>
- Maturana, H. (2002). Autopoiesis, structural coupling and cognition: a history of these and other notions in the biology of cognition. *Cybernetics & Human Knowing*, 9(3-4), 5-34.
- Ohmae, K. (2008). Adaptarse o morir: los tres niveles de cambio. *Harvard Deusto Business Review*, (173), 8-14.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Velasco, R. I., Peñuñuri, A. R., Vásquez, M. del C., Serrano, M. de L. y Valdez, D. I. (24 de octubre de 2008). Estudio comparativo de los modelos de toma de decisiones gerenciales. *Instituto Tecnológico de Sonora. Primer Congreso Internacional de Negocios. 22, 23 y 24 de octubre de 2008, Ciudad Obregón, Sonora, México*. https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/