

Herramientas para la toma de decisión y generación de estrategias

Juan Felipe Henao¹ y Julián Benavides²

¹Departamento de gestión organizacional

²Departamento de finanzas y contabilidad

Facultad de ciencias administrativas y económicas

Universidad Icesi

RESUMEN

Investigación de Operaciones (IO), también conocida como la ciencia de la decisión dentro del área de la Administración, viene desarrollando desde los años 1940s diferentes metodologías y herramientas para el apoyo a la toma de decisiones grupales empresariales, el desarrollo de estrategias y el manejo de incertidumbre. El objetivo de dichas herramientas es asistir a grupos de decisores en identificar los aspectos principales de un problema, al igual que estructurar y manejar de la manera más eficiente posible toda información que sea relevante al momento de tomar una decisión, por ejemplo: *información cuantitativa* (ej., costos, indicadores financieros, eficiencias, cantidades de producción, etc.) y *cualitativa* (ej., percepciones, aversiones al riesgo, política, conflictos, imagen, niveles de aceptabilidad, etc.). Así, IO se ha convertido en una familia de herramientas útiles para dar apoyo en la resolución de problemas organizacionales complejos de tipo: estratégico, táctico y operacional.

Un *problema organizacional complejo* se caracteriza por tener: múltiples partes interesadas y decisores, múltiples incertidumbres, y múltiples factores interrelacionados y conflictivos entre sí.

Este es el panorama al que normalmente se enfrentan los administradores y gerentes del mundo moderno. Frente a dicho panorama, la toma de decisiones dista

mucho de ser fácil o trivial, ya que los efectos o consecuencias futuras de cualquier acción no son fácilmente predecibles o siquiera imaginables.

En este sentido, y dado que existe un gran número de problemas organizacionales complejos a todo nivel (corporativo, negocio y operativo), IO ha desarrollado una gran variedad y tipos de herramientas (matemáticas, estadísticas, verbales, gráficas o visuales, computacionales y no computacionales). En la actualidad, se podría decir que cada problema organizacional es único y que las posibilidades que existen para ser analizado son amplias y diversas.

Paradójicamente, la forma como nuestras organizaciones enfrentan problemas complejos de planificación de proyectos, diseño de estrategias y selección de alternativas, es normalmente sin apoyarse en dichas herramientas IO. Esto se debe en parte a que los administradores desconocen su forma de aplicación o existencia.

En este sentido, este trabajo tiene por objetivo contribuir a la divulgación de los beneficios y potencialidades de dicha área del conocimiento, y a ilustrar su versatilidad para enfrentar problemas organizacionales en sectores como el público y privado.

Inicialmente, en este trabajo se comienza por caracterizar, de manera general, dos etapas o pasos para la resolución de todo

tipo de problemas de toma de decisiones grupal: la primera etapa consiste en ayudar a **estructurar el problema**, en donde las personas que hacen parte del grupo de decisión lanzan una lluvia de ideas para comenzar a cobrar sentido del problema en discusión. La segunda etapa consiste en **elaborar y seleccionar los mejores planes de acción** para su posterior implementación. Luego de esto, para cada una de estas etapas se presentan diversas herramientas de apoyo IO y diferentes tipos de problemas de decisión los cuales

servirán de ejemplos ilustrativos (ej: problemas de selección de alternativas; problemas de priorización de portafolio de inversión para asignación de presupuesto; problemas de inversión con manejo de incertidumbre; problemas de análisis de *opciones reales*; y problemas relacionados con el diseño de planes de acción). Finalmente, se discuten dos tipos de impactos o beneficios (tangibles e intangibles) que normalmente se consiguen al aplicar dichas metodologías.

