



REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Toma de decisiones en las organizaciones: proceso y herramientas

Decision-making in organizations: process and strategies

Rolando Eslava Zapata¹  , Edixon Chacón Guerrero²  , Edgar Gómez Ortiz³  , Johanna Mogrovejo Andrade⁴  

¹Universidad Libre Colombia Seccional Cúcuta, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Cúcuta, Colombia.

²Universidad de Los Andes, Departamento de Evaluación y Estadística, San Cristóbal, Venezuela.

³Universidad Libre Colombia Seccional Cúcuta, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Cúcuta, Colombia.

⁴Universidad Francisco de Paula Santander, Facultad de Ciencias Empresariales, Colombia.

Citar como: Eslava Zapata R, Chacón Guerrero E, Gómez Ortiz E, Mogrovejo Andrade J. Decision-making in organizations: process and strategies. Data and Metadata. 2022;1:19. <https://doi.org/10.56294/dm202219>

Enviado: 01-09-2022

Revisado: 23-10-2022

Aceptado: 29-11-2022

Publicado: 30-11-2022

Editor: Prof. Dr. Javier González Argote 

RESUMEN

Introducción: el proceso de toma de decisiones de los líderes organizacionales está siendo afectado por la dinámica del entorno cambiante, que exige el manejo de información útil del ámbito interno y externo, de cara a comprender el mercado, la globalización y la sociedad en general.

Objetivo: el trabajo tuvo por objetivo hacer una revisión de los procesos y herramientas usadas por las organizaciones en la toma de decisiones.

Método: se realizó una revisión bibliográfica de artículos científicos sobre toma de decisiones disponibles en la base de datos Scopus. El estudio se abordó desde la hermenéutica-interpretativa, que sugiere que los textos académicos que pueden ser analizados desde la Inducción Analítica.

Resultado: se evidenció que el proceso de toma de decisiones permite la toma de decisiones inteligentes tomando como base el aprovechamiento de las herramientas organizacionales, humanas o tecnológicas, que permitan llevar a cabo estrategias que impulsen el aprovechamiento de los recursos ante el ambiente complejo en el que están inmersa las organizaciones.

Conclusiones: las organizaciones deben evolucionar a la par de los cambios constantes que trae la globalización y las tecnologías, sobre todo, por los grandes volúmenes de información disponibles en Internet y las redes sociales, además de la inteligencia artificial. Las soluciones innovadoras a los problemas del día a día, deben ser fomentadas en la cultura organizacional, de cara a que el equipo de trabajo contribuya en la ejecución de las estrategias elegidas en la solución de problemas y, dejar sentado, que las decisiones tomadas por los líderes organizacionales son las mejores.

Palabras clave: Toma De Decisiones; Organizaciones; Decisiones Estratégicas; Proceso De Toma De Decisiones; Herramientas De Toma De Decisiones.

ABSTRACT

Introduction: the decision-making process of organizational leaders is being affected by the dynamics of the changing environment, which requires the management of useful information from the internal and external environment to understand the market, globalization, and society in general.

Objective: the purpose of this work was to review the processes and tools used by organizations in decision-making.

Method: a bibliographic review of scientific articles on decision-making available in the Scopus database was carried out. The study was approached from the hermeneutic-interpretative approach, which suggests that academic texts can be analyzed from Analytical Induction.

Results: it was shown that the decision-making process allows intelligent decisions based on the use of

organizational, human, or technological tools to implement strategies that promote the use of resources in the complex environment in which organizations are immersed.

Conclusions: organizations must evolve along with the constant changes brought by globalization and technologies, especially the large volumes of information available on the Internet and social networks, in addition to artificial intelligence. Innovative solutions to day-to-day problems must be encouraged in the organizational culture so that the work team contributes to the execution of the strategies chosen to solve problems and to make sure that the decisions made by the organizational leaders are the best ones.

Keywords: Decision Making; Organizations; Strategic Decisions; Decision-Making Process; Decision-Making Tools; Decision-Making Process.

INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones es una actividad primordial en las organizaciones, cuyos modelos han sido profundizados a mediados del siglo XX con la teoría de las decisiones propuesta por Herbert Simon. ⁽¹⁾ Los modelos de toma de decisiones han explicado como influyen algunos elementos intrínsecos de su proceso. Ante un mundo globalizado y determinado por las tecnologías, exige de los líderes organizacionales pasar por un proceso de toma de decisiones a fin de mitigar los riesgos potenciales del ambiente y contar con un marco de información suficiente para asignar los optimizar los recursos y asegurar el éxito organizacional. ⁽²⁾

El procesos de toma de decisiones exige el diseño de estrategias innovadoras para enfrentar los cambios tecnológicos, políticos, económicos, sociales y culturales, que fomenten la toma de decisiones acertadas, el aprovechamiento de los recursos y el éxito en el largo plazo. ⁽³⁾ La toma de decisiones es un proceso de elección de alternativas para lograr los objetivos, las cuales van a impactar en la organización en el largo plazo, ⁽⁴⁾ por lo tanto, ese proceso requiere la revisión de múltiples factores y escenarios que sugieren la puesta en práctica de decisiones estrategias que hagan las organizaciones sostenibles en el tiempo. ⁽⁵⁾

La toma de decisiones requiere el establecimiento de políticas organizacionales que fomenten la gestión de los recursos, la gestión de la información y la gestión del equipo humano ⁽⁶⁾, con el fin de responder a los cambios del entorno y desarrollar estrategias que favorezcan el proceso de toma de decisiones. ⁽⁷⁾ En este sentido, este trabajo tuvo por objetivo hacer una revisión de los procesos y herramientas usadas por las organizaciones en la toma de decisiones.

MÉTODOS

El estudio es de tipo cualitativo, en el que se realizó una revisión bibliográfica de artículos científicos sobre toma de decisiones disponibles en la base de datos Scopus. El estudio se abordó desde la hermenéutica-interpretativa, ⁽⁸⁾ que sugiere que los textos académicos son fuentes primarias que pueden ser analizados por los investigadores desde la Inducción Analítica. ⁽⁹⁾ La información textual se seleccionó siguiendo los principios del Muestreo Teórico, ⁽¹⁰⁾ seleccionando los artículos científicos relacionados con el proceso y herramientas usadas por las organizaciones en la toma de decisiones.

RESULTADOS

La toma de decisiones supone pasa por una serie de procesos. El proceso de toma de decisiones pasa por una serie de etapas relacionadas las siguientes fases a saber: inteligencia, diseño, selección, implantación y revisión. ⁽¹¹⁾

La fase de inteligencia supone la identificación y definición del problema a través de un análisis del ambiente. ⁽¹²⁾ En la fase de inteligencia la búsqueda de información supone un trabajo minucioso a fin evitar informaciones erróneas que conlleven a decisiones herradas. ⁽¹³⁾ Cabe destacar que el tiempo es un factor importante en esta fase, puesto que, mientras más pronto se obtenga la información, las decisiones serán tomadas de manera oportuna. ⁽¹⁴⁾ A partir de la información se perciben los cambios del ambiente a fin de tomar decisiones efectivas. ⁽¹⁵⁾ En este sentido, la inteligencia de las organizaciones se debe fundamentar en aplicar los mejores procesos para tratar la información y, establecer patrones que erradiquen las amenazas y ayuden aprovechar las oportunidades. ⁽¹⁶⁾

En la fase del diseño se establecen todas las estrategias que se van a llevar a cabo para resolver el problema. Los cambios del entorno y la diversidad de información disponible, exige de los líderes organizacionales la elección de modelos que les ayuden a seleccionar las mejores herramientas que fomenten el adecuado proceso de recopilar, procesar y analizar el basto flujo de información que conlleven decisiones inteligentes. ⁽¹⁷⁾

En la fase de selección se elige la estrategia más adecuada para resolver el problema, por lo tanto, en esta fase entran en juego las decisiones estratégicas, que permitan articular los recursos para enfrentar las debilidades y amenazas y lograr los objetivos organizacionales. ⁽¹⁸⁾ En esta fase, los líderes organizacionales

deben ser racionales y a vez intuitivos, para percibir la incertidumbre que envuelve una estrategias y elegir las acciones que ayuden aprovechar los recursos humanos y tecnológicos que impacten positivamente en los procesos el aprovechamiento de la información. Elegir la estrategia requiere de agilidad y conocimiento del entorno para elegir acciones de forma analítica y razonada. ⁽¹⁹⁾

La fase de implementación se ejecuta la estrategia y se eligen las herramientas más factibles para lograrlas. Esta fase requiere de mucha atención puesto que se están destinando recursos y pueden surgir fallas que deben ser subsanadas de forma rápida. En algunos casos, los resultados de una estrategia pueden replicar en los resultados de otra, de ahí, que hay que poner atención en los recursos utilizados y el tiempo de ejecución. ⁽²⁰⁾ La personalidad del líder organizacional va a jugar un papel fundamenten en la ejecución de la estrategia, mientras más proactivo y creativo sea, éste estará en capacidad de dar solución a cualquier eventualidad que surja en el camino que impida el logro de los objetivos.

Finalmente, la fase de revisión conlleva a la evaluación del grado de cumplimiento del resultado con la estrategia y herramientas seleccionadas. Esta fase va a permitir tomar las medidas correctivas en caso de ser necesario. Los grandes volúmenes de información disponibles en la actualidad, hace que los líderes organizacionales lleven un control de la ejecución de la estrategia, por lo que deben estar bien informados para dar respuestas acertadas a las posibles desviaciones o adaptaciones de las mismas de forma racional. Sin lugar a dudas, en ocasiones las estrategias han de ser reestructuradas a fin de que apoyen el control y la solución de los problemas.

DISCUSIÓN

El proceso de toma de decisiones supone el uso de diversas herramientas gerenciales y herramientas relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), para conocer lo que acontece en el ambiente interno y externo, de cara a realizar un diagnóstico de los factores que directa o indirectamente están incidiendo en el logro de los objetivos organizacionales. ⁽²¹⁾

En este sentido, la información que se tenga de los procesos internos y los factores externos y, la gestión que de ellos se haga, permitirán diseñar estrategias que garanticen una toma de decisiones acertadas. ⁽²²⁾ Dependiendo del tipo de decisión que se debe tomar se buscará la herramienta adecuada, que puede recurrir a modelos gerenciales, cuestionarios, entrevistas, información económico-financiera, entre otras, herramientas, que permitan crear alternativas de solución de problemas y alternativas de elección de la mejor decisión. ⁽²³⁾

El proceso de toma de decisiones permite la toma de decisiones inteligentes tomando como base el aprovechamiento de las herramientas organizacionales, humanas o tecnológicas, ⁽²⁴⁾ que permitan llevar a cabo estrategias que impulsen el aprovechamiento de los recursos ante el ambiente complejo en el que están inmersa las organizaciones. ⁽²⁵⁾

CONCLUSIONES

La toma de decisiones está marcado un proceso complejo que requiere de la atención de quienes lideran las organizaciones a fin de generar la información adecuada que facilite el diseño, elección y aplicación de estrategias que contribuya al desarrollo de una gestión que contribuya a las decisiones inteligentes en todas las áreas funcionales. Las organizaciones tienen retos importantes, dados los considerables cambios del entorno.

La información disponible sobre el ambiente interno y externo permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el objeto de desarrollar estrategias que generen cambios sustanciales en los procesos en pro de la productividad. Los cambios que se pueden lograr en el mediano y largo plazo, puesto que la disrupción, exige mayor efectividad de los líderes organizacionales para abordar los desafíos y generar valor agregado.

La curva de aprendizaje incluye la evaluación de la efectividad de las herramientas elegidas para el logro de las estrategias y, es allí, donde se hace imprescindible la colaboración entre todos los miembros del equipo, a fin de generar soluciones innovadoras a las dificultades con decisiones inteligentes que aseguren los buenos resultados.

Lo expuesto hasta ahora, deja entrever que las organizaciones deben evolucionar a la par de los cambios constantes que trae la globalización y las tecnologías, sobre todo, por los grandes volúmenes de información disponibles en Internet y las redes sociales, además de la inteligencia artificial. Las soluciones innovadoras a los problemas del día a día, deben ser fomentadas en la cultura organizacional, de cara a que el equipo de trabajo contribuya en la ejecución de las estrategias elegidas en la solución de problemas y, dejar sentado, que las decisiones tomadas por los líderes organizacionales son las mejores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Zwikael O, Meredith JR. How Can Comprehensive Goal Setting Enhance Project Investment Decisions? IEEE Transactions on Engineering Management. 2022; 6: p. 2781-2790.

2. Ravi-Shankar VF. Improving freight transportation performance through sustainability best practices. *Transportation Research Part A: Policy and Practice.* 2022; 165: p. 285-299.
3. Abu-Salim T, El-Barachi M, Mohamed AA, Halstead S, Babreak N. The mediator and moderator roles of perceived cost on the relationship between organizational readiness and the intention to adopt blockchain technology. *Technology in Society.* 2022; 71: p. 102108.
4. Gonçalves-Serafini P, Morais-de-Moura J, Rodrigues-de-Almeida M, Dantas-de-Rezende JF. Sustainable Development Goals in Higher Education Institutions: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production.* 2022; 370: p. 133473.
5. Greve HR, Zhang CM. Is there a strategic organization in the behavioral theory of the firm? Looking back and looking forward. *Strategic Organization.* 2022; 4: p. 698-708.
6. Quanbo Z, Wenjuan Z. Time uncertainty and random opinion based group decision making for demolition negotiations. *Journal of the Operational Research Society.* 2022; 1(17): p. 0160-5682.
7. Jean-Charles P. What is the added value of expert groups for decision making? *Journal of Decision Systems.* 2022; 1(12): p. 1246-0125.
8. Crotty M. *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process* United Kingdom: Sage; 1998.
9. Taylor S, Bogdan R. *Introducción a los métodos de investigación cualitativa* Buenos Aires: Páidos; 1990.
10. Strauss A, Corbin J. *Bases de la investigación cualitativa* Medellín: Universidad de Antioquia; 2002.
11. de-Miguel-Fernández E. *Introducción a la gestión (management)* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia; 1993.
12. Satyanarayana K, Chandrashekar D, Vighnesh NV, Brem A. Competitive Analysis or Stakeholder Pre-Commitments? How Firms' Strategic Decision-Making Choices Mediate the Relationship Between its Strategic Posture and Digitalization. *IEEE Transactions on Engineering Management.* 2022;; p. 1-14.
13. Deb PP, Bhattacharya D, Chatterjee I, Saha A, Mishra AR, Ahammad SH. A Decision-Making Model With Intuitionistic Fuzzy Information for Selection of Enterprise Resource Planning Systems. *IEEE Transactions on Engineering Management.* 2022;; p. 1-15.
14. Hristov I, Camilli R, Chirico A, Mechelli A. The integration between enterprise risk management and performance management system: managerial analysis and conceptual model to support strategic decision-making process. *Production Planning & Control.* 2022; 1(14): p. 0953-7287.
15. Báez-Sandoval GM, Mogrovejo-Andrade JM, Bastos-Osorio LM. Oportunidades en el e-commerce para el sector ganadero de Norte de Santander, Colombia. *Revista Gestión y Desarrollo Libre.* 2022; 7(13): p. 1-11.
16. Mosquera-Téllez J, Jaimes-Gauta GA, García-Mogollón JM. Criterios para la definición del potencial turístico de la provincia de Pamplona, Colombia. *Revista Gestión y Desarrollo Libre.* 2022; 7(14): p. 1-17.
17. Casanova-Al-Attrach FE, Omaña-Guerrero JA. Colombia y Emiratos Árabes Unidos. Una visión desde la integración económica y los negocios internacionales. *Revista Gestión y Desarrollo Libre.* 2022; 7(13): p. 1-17.
18. Arredondo-Espinoza ML, Santana-Martínez JA, Martínez-Espinoza CE. Modelo de negocio e imagen para una empresa del sector restaurantero en Ciudad Obregón, Sonora, México. *Revista Gestión y Desarrollo Libre.* 2022; 7(14): p. 1-17.
19. Gómez-Ortiz EJ, Suarez D, Herrera-Martínez SV. Papel de la gestión empresarial en el postconflicto colombiano. En Gómez-Ortiz EJ, Suarez D, Herrera-Martínez SV. *Perspectivas sociales, jurídicas y económicas desde la frontera del Norte de Santander* Colombia. Cúcuta: Universidad Simón Bolívar; 2020. p. 255 297.

20. Eslava-Zapata R. Pasivos ambientales y métodos de valoración económica. Infometric@ - Serie Sociales Y Humanas. 2021; 4(2): p. 1-14.

21. Fanyong-Meng ZL, Zongrun W. Cooperative game theory based consistency and consensus reaching process for group decision making with fuzzy preference relations. Journal of the Operational Research Society. 2022.

22. Singh PK. Large Scopus Data Sets and Its Analysis for Decision Making. Annals of Data Science. 2022.

23. Eslava-Zapata R, Gonzalez-Júnior HA, Chacón-Guerrero E. Clima organizacional en agencias de automóviles: Belo Horizonte-Brasil. Revista de la Facultad de Ciencias, Económicas y Empresariales. 2022; 22(2): p. 156-166.

24. Diaz-Ortega CH, Maestre-Delgado M, Díaz-Ortega NI. Liquidez y endeudamiento de las pymes y microempresas del sector cerámico Norte de Santander. Revista Gestión y Desarrollo Libre. 2022; 7(13): p. 1-11.

25. Eslava-Zapata R, Chacón-Guerrero E, Parra-Gonzalez B. Relación entre los niveles de conocimiento y gestión de los costos de producción de los gerentes del sector gastronómico colombiano. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación. 2022; 12(1): p. 463-472.

AGRADECIMIENTO

Se agradece el apoyo del Centro Seccional de Investigaciones de la Universidad Libre Colombia Seccional Cúcuta.

CONFLICTO DE INTERESES

No hay conflictos de interés.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Rolando Eslava Zapata.

Curación de datos: Johanna Mogrovejo Andrade.

Análisis formal: Rolando Eslava Zapata.

Adquisición de fondos: Edixon Chacón Guerrero.

Investigación: Rolando Eslava Zapata, Edixon Chacón Guerrero, Edgar Gómez Ortiz, Johanna Mogrovejo Andrade.

Metodología: Rolando Eslava Zapata.

Administración del proyecto: Rolando Eslava Zapata.

Recursos: Johanna Milena Mogrovejo Andrade.

Software: Rolando Eslava Zapata.

Supervisión: Edixon Chacón Guerrero

Validación: Rolando Eslava Zapata.

Visualización: Edgar Gómez Ortiz.

Redacción - borrador original: Rolando Eslava Zapata.

Redacción - revisión y edición: Rolando Eslava Zapata.