



LA RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES¹⁰ ***Rationality in decision-making***

*Samuel López Castaño
Gloria Stella Salazar Yepes
Armando Gil Ospina*

10 Marco referencial semestre 3

SÍNTESIS

El propósito del colectivo de estudiantes y maestros es contribuir con la formación del espíritu investigativo, mediante un problema común que proponen los profesores de tercer semestre y que los estudiantes deben estructurar a partir de las relaciones que existen entre la microeconomía, la contabilidad financiera y la epistemología para la toma de decisiones. El núcleo que articula el problema es la toma de decisiones como proceso racional, con limitaciones y también con herramientas, procesos y modelos que disminuyen la incertidumbre. Metodológicamente, los estudiantes entrevistan a un empresario o gerente sobre los motivos, principios y el proceso que sigue para tomar decisiones, y luego comparan sus hallazgos con la matriz teórica que construyen alrededor de la racionalidad y la toma de decisiones. Los profesores aportan un marco teórico, posibles preguntas de investigación y bibliografía para que los estudiantes tengan un referente investigativo.

DESCRITORES: Racionalidad; Decisiones; Incertidumbre; Epistemología

ABSTRACT

The purpose of the collective work of teachers and students is contributing to the creation of the investigative spirit, were a common problem is proposed by the third semester teachers and that students should structure based on the relationship between microeconomics, financial accounting and epistemology for decision making. The core that articulates the problem is decision-making as a rational process, with limitations, tools, models and processes that reduce uncertainty.

Methodologically, the students interview an entrepreneur or manager about the reasons, principles and the process he uses to take decisions and then compare their findings with the theoretical matrix built around rationality and decision making. Teachers provide a theoretical framework, possible research questions and literature for students to have a research benchmark.

DESCRIPTORS: Make decisions; Rationality; Uncertainty; Epistemology

MARCO TEÓRICO DE EPISTEMOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN

Msc. Samuel López Castaño

“El hombre, podríamos decir, no parece ser tanto un animal racional como un animal ideológico”

Karl Popper (1997, p. 87)

El colectivo de tercer semestre en administración de empresas de la UCP, hace parte de la primera etapa de formación de los futuros administradores (as) empresas, llamada Fundamentación teórica, lo cual significa que es el momento en el cual los estudiantes se apropian de las bases teóricas que luego necesitan utilizar en la segunda etapa de formación técnica y que más tarde les servirán para hacer su trabajo de grado en la línea de profundización que elijan.

El propósito del colectivo es contribuir con la formación del espíritu investigativo y los productos esperados son artículos publicables y alumnos interesados en el semillero de investigadores del grupo de investigación Desarrollo Empresarial. Mediante un problema común de investigación, que proponen los profesores, los estudiantes deben estructurar las relaciones que existen entre la microeconomía, la contabilidad financiera y la epistemología en la toma de decisiones.

Lo que busca este colectivo es que los estudiantes pregunten a los empresarios sobre los motivos, los principios y el proceso que siguen para tomar decisiones, sobre todo en algún caso que les haya generado mayor

incertidumbre. Después de realizar la entrevista, que se puede complementar con informes financieros y otros documentos, se hace un proceso interpretativo que consiste en comparar las respuestas del entrevistado con los postulados teóricos sobre toma de decisiones.

La epistemología y la toma de decisiones

La epistemología para la administración trata sobre el estudio crítico del saber administrativo y cómo se formó históricamente desde el momento en que las prácticas administrativas fueron reflexionadas, es decir, desde cuando Taylor propuso llamarlas ciencia, aunque actualmente no se la reconozca como ciencia, sino como un saber que pretende serlo. Por tanto, el estudiante asume el papel de investigador que está en proceso de formación para contribuir a consolidar una ciencia.

Desde lo general, el curso de epistemología para la administración se ocupa de las bases para comprender cómo se ha construido el saber administrativo, en qué estado se encuentra en relación con las formas de pensamiento (antiguo, moderno, posmoderno) y qué elementos aporta para el pensamiento complejo, es decir, para ver las relaciones entre los distintos saberes que contribuyen con la administración y cómo problematizar situaciones y conocimientos aparentemente contradictorios; por ejemplo, la ética, la rentabilidad económica, la responsabilidad social, la racionalidad, la cooperación y la competencia, los cuales han sido considerados como excluyentes por las teorías tradicionales, pero que hacen parte de la realidad que enfrenta el administrador.

El estudiante debe estar en capacidad de

comprender la toma de decisiones como resultado de diferentes formas de racionalidad, en algunas de las cuales son más evidentes los aportes de la economía y las finanzas.

Justificación

El administrador de empresas necesita conocer las realidades que influyen en las organizaciones porque estas son su campo de intervención profesional. Para conocer necesita investigar, y según su conocimiento, interviene mediante la toma de decisiones.

La epistemología sirve para “conocer cómo se conoce”, es decir, se ocupa de los métodos y de los principios con los cuales se ha construido un saber, lo que contribuye a aumentar el conocimiento de una ciencia. La epistemología para la administración contribuye a la formación del espíritu investigativo, procurando que los estudiantes tengan un espíritu crítico frente a autores o teorías que no se sustenten en investigaciones o que se escriben desde otros contextos (Garcíaacastillo, 1997) y se toman como ciertas sin tener en cuenta el entorno, como el caso colombiano o el de la región de Risaralda.

Un administrador toma decisiones con relativa certeza o con probabilidades calculadas, en la medida en que conoce mejor los resultados de sus decisiones, pero la mayoría de las veces hay incertidumbre frente a los riesgos por la imposibilidad de predecir el futuro (March y Simon, 1980, p. 151), porque los cambios se han acelerado tanto que se hace prácticamente imposible predecir en el mediano plazo. La economía y la contabilidad proporcionan teorías y herramientas para tomar decisiones en presencia de determinadas condiciones o variables. Sin embargo, esas condiciones o

variables no siempre son visibles y el administrador debe sacarlas a la luz mediante la experiencia o investigaciones, las que pueden ser más o menos complejas.

Tomar decisiones no es un asunto neutro, sino que obedece a una racionalidad, a una sensibilidad y se ejerce en un contexto histórico y social concreto al cual la epistemología quiere darle su mirada crítica; la complejidad trata de seguir los hilos de su tejido de relaciones, hoy más complejas que en la década del 70, por lo cual las decisiones en ambientes de incertidumbre no funcionan por repetición, sino que demandan mayor creatividad y comprensión basada en los resultados de investigaciones, pero sobre todo, en un ejercicio de comprender las relaciones de un entorno complejo.

Relaciones entre toma de decisiones, racionalidad e incertidumbre

La racionalidad da cuenta de un orden de significación para nuestros actos, es decir, aquello que explica una actuación, a la manera de unas leyes que dan sentido a los actos. La racionalidad propia de la modernidad (y la administración es hija de la modernidad) es considerada como instrumental porque está guiada por el resultado de la acción (Elster, 1996. P. 31). Sin embargo, no todas las acciones humanas son lógico-rationales y en las decisiones administrativas también influyen las emociones.

La pregunta sobre cómo toman decisiones los empresarios o administradores conlleva a conocer los tipos de racionalidad que emplean para tomarlas en situaciones de incertidumbre, en las cuales el riesgo es mayor. Desde la economía, se explica cómo el riesgo es la razón de ser del capitalismo y que

la rentabilidad es directamente proporcional con el riesgo asumido, mientras que desde la administración se procura que el administrador tenga herramientas para mitigar la incertidumbre y así pueda tomar riesgos calculados. Se trata de establecer las conexiones entre la rentabilidad como premio por asumir riesgos y la necesidad del administrador y del empresario de minimizarlos valiéndose de herramientas de predicción, como estudios de tendencias, proyección de series y todo el potencial de la ciencia puesta por la modernidad como supuesto fundamento de la racionalidad con que se tomarían las decisiones.

La incertidumbre ha tenido para algunos administradores un sentido más bien negativo, de pérdida de seguridad, pero en realidad impulsa la estrategia, a partir de una imagen percibida, de un sueño, más que de un diagnóstico. La incertidumbre no está en el medio (externa), sino en el observador (interna) quien proyecta en el tiempo algo cuya realización espera, en un medio que es complejo (Manucci, 2006, p. 19-25), por sus relaciones con el mundo de la vida y que la modernidad no se ha preocupado por comprender, sino por dominar.

Para que el administrador en formación comprenda mejor los cambios que ocurren en su entorno es necesario que distinga las grandes tendencias del pensamiento, desde la antigüedad, hasta la modernidad y la transición hacia la posmodernidad. Para el trabajo de colectivo, esto le ayudará a aclarar si la forma como piensa y actúa desde la empresa está adecuada a la forma como piensa y actúa la ciudadanía, expresada en términos de consumidores o de grupos de interés que presionan a las empresas.

Desde la Revolución Industrial hasta las

corporaciones actuales, las empresas actúan con la misma racionalidad que legitima el capitalismo (Castoriadis, 2002, p. 65-69), pero sólo tienen éxito cuando actúan en concordancia con los deseos de sus clientes. Su meta racional proclamada por la economía sería el bienestar, que se reduce a maximización de utilidades y minimización de costos. La administración tiene como marco de acción una racionalidad instrumental (López, 2005, p. 47); sin embargo, en el pensamiento posmoderno hay críticas muy fuertes a la instrumentalidad y empiezan a surgir otras tendencias como la Responsabilidad Social Empresarial.

Para investigar un problema real, como la toma de decisiones de empresarios en las pequeñas y medianas empresas regionales, hay que indagar lo siguiente:

- ¿Qué experiencia y qué formación tiene el empresario?
- ¿Qué proceso, técnicas y herramientas utiliza para tomar decisiones?
- ¿Qué piensa acerca del papel que deben cumplir las empresas?
- ¿Qué formación o qué saber tiene sobre economía y cómo lo usa para tomar decisiones?
- ¿Cómo perciben ellos la incertidumbre, sea como problema, o como oportunidad y cómo articulan la incertidumbre con la estrategia?

El ejercicio investigativo sobre toma de decisiones pretende que los alumnos comprendan si los conceptos y prácticas que tienen empresarios y administradores se han construido desde la investigación o la

experiencia y qué tipo de racionalidad y de lógicas éticas o utilitaristas hay en la manera como toman sus decisiones.

Breve marco contextual

La palabra PYME en Colombia significa Pequeñas y Medianas Industrias, aunque en realidad hace referencia a negocios no industriales como establecimientos comerciales y empresas de servicios. De acuerdo con los empleos generados y el capital, representado en los activos totales, se clasifican en Microempresas, pequeñas y medianas empresas. Como parte del proceso investigativo, los estudiantes deberán averiguar los criterios para clasificar las PYMES y la normativa legal aplicable.

Según estudios del DANE, las microempresas conforman el 96,4% de los establecimientos, las pequeñas el 3,0%, las medianas el 0,5%, y las grandes 0,1%. Por personal ocupado, las micro' representan el 50,3% del empleo, las pequeñas el 17,6%, las medianas el 12,9% y las grandes el 19,2%.

Estas cifras dan una idea de la importancia de este tipo de empresas y por qué deben ser

investigadas en un programa de formación de administradores de empresas.

Preguntas guía para la investigación

Las preguntas básicas del problema para investigar son: ¿cómo toman decisiones algunos gerentes (o dueños) de una pequeña o mediana empresa, en ambientes de incertidumbre? ¿Tienen procesos o métodos establecidos para tomar decisiones? ¿Cómo diferencian el proceso de toma de decisiones operativas y estratégicas? ¿Cómo ven los cambios en el mundo actual?, ¿Cómo perciben que los cambios afectan a su empresa? ¿Qué variables o situaciones perciben que están influyendo en la toma de sus decisiones? ¿Qué tipos de racionalidades se encuentran en la toma de decisiones de los directivos, administradores, o pequeños empresarios? ¿Qué tipos de racionalidad utilizan los pequeños (o medianos) empresarios cuando toman decisiones en estados de incertidumbre?

A partir de las preguntas anteriores, cada grupo formula su pregunta de investigación y puede orientarse para construir la guía de entrevista.

Referencias

- Castoriadis C. (2002). *Figuras de lo pensable: las encrucijadas del laberinto VI*. 2 ed, México: Fondo de Cultura Económica.
- Chanlat, J F. (2002). *Ciencias sociales y administración*. Medellín: Universidad EAFIT ¿Qué percepciones tienen los empresarios o administradores de la incertidumbre y cómo la relacionan con sus estrategias?
- Comisión de Competitividad de Risaralda (2008). *Documento final*. Pereira: AMCO, Cámara de Comercio de Dosquebradas.
- Elster, J. (1996). *Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Etkin, J y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Garcíacastillo y Cruz, R. (Enero-Diciembre, 1997) Epistemología de la administración. En: Revista *Gestión y Estrategia*, 11-12, Universidad Autónoma Metropolitana, extraído de: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc25.htm>.
- López Castaño, S. (2005, diciembre) Lo epistemológico para hablar de administración. En: Revista *Páginas de la UCPR*, 73, 3-12.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá: Norma.
- Noguera, P. (2004). *El reencantamiento del mundo*. Manizales: Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente, Universidad Nacional de Colombia IDEA.
- Ruiz Granada, L y López Castaño, S.I (2006). *Plan de curso Epistemología para la administración*. Documento interno. Pereira: UCPR.
- Ruiz Granada, L. (2005). Etapa I núcleo problemático: formación básica y de fundamentación teórica. En: *Graffias*, 2. Pereira: UCPR.
- Stoner, J y Freeman, E. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

LA CONTABILIDAD Y SU IMPORTANCIA EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Msc. Gloria Stella Salazar Yepes

Los empresarios se enfrentan a decisiones en relación con el crecimiento de la empresa, fuentes de financiación y sus respectivas condiciones, expansión del mercado y condiciones de negociación con los clientes, inversión, administración y control de activos tangibles e intangibles, pago de dividendos, entre otras. Ante estas decisiones, el empresario se apoya en diferentes herramientas administrativas y financieras que le permiten asumir el riesgo de perder o ganar.

Entre las herramientas financieras se destaca la contabilidad, que es necesario entenderla como un recurso de gran valor, dado que sirve de apoyo para la organización sistemática y cronológica de la información pertinente a cada una de las operaciones realizadas al interior de la empresa, con el fin de indagar sobre los recursos propios o ajenos con que cuenta, las obligaciones adquiridas con acreedores o inversionistas y la generación de utilidades y excedentes de efectivo, así como el uso que le da a dicha información para decidir sobre las mejores alternativas de inversión, financiación y distribución de utilidades.

A través del Colectivo del presente semestre, se pretende que el estudiante indague acerca de la utilidad que la información económica, contable-financiera y administrativa de la empresa, le ofrece al empresario en el momento de tomar sus decisiones.

Fundamentos conceptuales

Por lo general, los seres humanos ejecutan acciones¹¹ motivados por mecanismos de racionalización respecto a las alternativas y factores que determinan las posibilidades de obtener los beneficios esperados; sin embargo, no siempre se sabe cuál será el elegido, todo ello como resultado de las decisiones tomadas y debido al grado de riesgo e incertidumbre que contienen todas ellas, circunstancia que obliga a la administración a adoptar estrategias operacionales y financieras que los lleve a reducir la incertidumbre asociada con las acciones.

En cuanto al riesgo, se entiende como: “*la posibilidad de una pérdida financiera, es utilizado en manera indistinta con incertidumbre, para referirse a la variabilidad del rendimiento asociado con un activo dado*” (Gitman, 2003, p. 190)

Por su lado, la incertidumbre, se refiere a que

existe un ambiente de incertidumbre cuando falta el conocimiento seguro y claro respecto del desenlace o consecuencias futuras de alguna acción, situación o elemento patrimonial, lo que puede derivar en riesgo cuando se aprecia la perspectiva de una contingencia con posibilidad de generar pérdidas o la proximidad de un daño. La incertidumbre supone cuantificar hechos mediante estimaciones para reducir riesgos futuros, y aunque su estimación sea difícil no justificará su falta de información (Blanco, 2006, p. 166)

¹¹ En este caso, las acciones se comprenden como el resultado de un proceso deliberativo en el que se valoran diversas posibilidades de actuación, eligiéndose aquella que genere mayor utilidad.

Al hablar de incertidumbre y riesgo, necesariamente se debe hacer mención al concepto de rendimiento, que se refiere a “la ganancia o la pérdida total de una inversión durante un período dado” (Gitman, 2003, p. 190), cuyo resultado final está permeado por la incertidumbre de las acciones, de tal forma que una empresa puede reportar durante varios años utilidades y simultáneamente destruir valor, como consecuencia de aspectos tales como el incremento de los costos de las fuentes de financiación o el incremento desmesurado e ineficiente de las inversiones, en caso tal de incurrir en préstamos con entidades financieras del exterior (E.E.U.U., por ejemplo) asumirá un riesgo cambiario cada vez que lleve a cabo las operaciones de amortizaciones a capital y pago de intereses; otro riesgo que asume el empresario es el tecnológico, que explica en parte el menoscabo de los resultados comerciales y financieros.

Tal menoscabo también puede ser producto de situaciones tales como el deterioro del clima organizacional, que lleva a la empresa a enfrentar riesgos relacionados con el conformismo laboral, ausentismo y fuerte rotación de personal; prácticas de mercadeo y de diferenciación de productos novedosos, que pueden desplazar aquellas empresas cuya dirección se caracterice por el anquilosamiento e inercia, ante el nuevo esquema de internacionalización de la economía.

Las reflexiones anteriores permiten concluir que en la gestión empresarial se deben tomar decisiones ante la incertidumbre de ganar o perder, y de acuerdo con el manejo que se dé a los recursos económicos, para cuya evaluación el empresario cuenta con

herramientas tales como la contabilidad financiera, la cual mediante la elaboración de estados financieros brinda información que permite visualizar la manera como la empresa maneja las inversiones en activos operacionales (como capital de trabajo y activos fijos), las decisiones acerca de la forma como financia dichos recursos y los impactos que estas y otras decisiones tiene sobre la situación de solvencia y rentabilidad de la empresa.

Para el aprovechamiento de las oportunidades por parte de la empresa, se hace necesario captar y mantener la atención de los gerentes e inversionistas en la gestión empresarial; esto se logra mediante la práctica administrativa centrada en principios. Aquí es donde la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados se constituye en herramientas de gran utilidad para diseñar y aplicar políticas coherentes para la organización. Entre los principios utilizados por la empresa están el de causación o realización, importancia relativa o materialidad, prudencia o conservadurismo, mantenimiento de patrimonio y el costo o valuación.

En este orden de ideas, la función de medición de los efectos producidos por las decisiones tomadas, colabora en Contabilidad con la obtención de datos cuantitativos necesarios para una información precisa, útil y objetiva; de esta manera, dicha medición se convierte en una forma del lenguaje que representa los fenómenos ocurridos en el contexto más próximo a la organización, a través de los números y de las relaciones que se establecen entre ellos, se puede satisfacer las necesidades de comprensión de los métodos empleados en la aplicación de los saberes utilizados para realizar las operaciones.

La Contabilidad representa la fenomenología existente en el ámbito empresarial, transmitiendo los hechos económicos con transparencia; esto a su vez, permite interpretar la información para lograr el conocimiento y comprensión de la realidad económica y su evolución en el tiempo. En la contabilidad lo fundamental no es exclusivamente la representación de hechos económicos, lo importante aquí es el estudio que a través de ella se hace a dichos fenómenos económicos. Es decir, la representación que hace la contabilidad de los fenómenos, se convierte en una herramienta técnica de las ciencias sociales, como la economía, la administración, las finanzas y el derecho (Millán, 2000). A través de la contabilidad se identifica una función de naturaleza científica, mediante la captación y valoración de la realidad económica y otra función de naturaleza técnico-formal, la cual se dedica a la representación e integración de la realidad mediante la elaboración de los estados financieros (Lange, 1974, Pp. 143-151).

Una vez que la contabilidad registra, mide y valora los diferentes hechos ocurridos en la empresa y su impacto en la toma de decisiones por parte del gerente (su objeto de estudio), representa dichos fenómenos a través de las cuentas, los estados financieros y sus informes anexos, representaciones que se constituyen en figuras, imágenes e ideas que simbolizan y sintetizan de manera coherente la realidad empresarial, elementos de gran valor para determinar la situación real del ente económico desde el ámbito contable y financiero, de manera que tales conclusiones sirvan de base para la toma de decisiones de corto, mediano y largo plazo por parte del empresario.

La contabilidad permite conocer las relaciones de causa a efecto que han motivado

la situación presente, distinguir aquellos aspectos que han sido positivos y que conviene reforzar, al igual que aquellos otros que tienen significación negativa, que conviene controlar, anular o cambiar. Esta función de interpretación es a lo que se le denomina Análisis Contable y financiero, entendido como el estudio comparativo de la información contenida en los diferentes estados financieros, con el fin de extraer conclusiones sobre la situación económico-financiera de la entidad a la que pertenecen, haciendo uso de aquellos instrumentos técnicos que facilitan las antedichas comparaciones (García, 1999, p. 191).

El análisis financiero se vale de la contabilidad financiera como visión histórica del acontecer empresarial, dado que las cuentas no solo sirven para registrar los acontecimientos económicos, administrativos y financieros de la empresa; también se utilizan para hacer seguimiento y control en el manejo de los recursos de la empresa.

De igual forma, a través del balance es difícil captar la información que se encuentra implícita y que es necesaria para explicar y/o interpretar suficientemente las causas del desenvolvimiento económico de la empresa; de esta manera, se puede concluir además que la contabilidad sirve como sistema de información financiera y herramienta de investigación microeconómica, para direccionar la empresa de manera eficiente, eficaz y productiva.

El incorporar la incertidumbre de las operaciones de la empresa a la elaboración de los estados financieros, exige que además de mostrarse la información tradicional que siempre ha utilizado la contabilidad, se den a conocer cifras que permitan visualizar la

flexibilidad que ha tenido la administración para tomar las decisiones en momentos de expansión, fusión, liquidación, entre otras. En virtud de lo anterior y dadas las circunstancias de incertidumbre que rodea a las PYMES, es necesario que pueda evaluar sus fortalezas y debilidades teniendo como aliada la mayor cantidad de información posible sobre el manejo contable de la empresa.

De acuerdo con la utilidad que reviste la contabilidad para el buen desempeño financiero de la empresa, se plantean como posibles interrogantes desde este proyecto académico los siguientes:

¿Cómo contribuye la contabilidad en la toma de decisiones financieras y operacionales en el gerente de las PYMES del Eje Cafetero?

Para dar solución a este planteamiento se sugiere abordar las siguientes preguntas:

- ¿Qué principios de contabilidad se identifican en el manejo de la información contable?
- ¿Qué recursos económicos manejan estas empresas?
- ¿Cuáles son los activos intangibles utilizados por las PYMES y cómo miden su impacto en los resultados financieros de la empresa?
- ¿En qué casos concretos se ha servido la empresa de la información contable?
- ¿De qué forma ha contribuido la información contable para el establecimiento de acuerdos financieros con los clientes o proveedores de la empresa?

- En el momento de distribuir utilidades, ¿la información contable ha sido útil y por qué?
- ¿Qué tipo de controles administrativos y/o financieros ha implementado la empresa, como resultado de los informes contables que posee?

Referencias

- Blanco, R. y Enrique, R. (2006). *Influencia de la legislación en la información medioambiental suministrada por las empresas. Contabilidad y Medio Ambiente*. Disponible en [Grafiás Disciplinarias de la UCP, Pereira-Colombia N° 21: 41-55, abril-junio de 2013](http://www.eumed.net/tesis/2006/erbr/Cedeño, O. y Jiménez, Á. (2001). Contabilidad Financiera. (3 ed.) Cali: Universidad del Valle.</p>
<p>García Serna, O. (1999) <i>Administración financiera, fundamentos y aplicaciones</i>. (3 ed.) Cali: Prensa Moderna.</p>
<p>Gitman, L. (2003). <i>Principios de administración financiera</i>. (10 ed.) México: Pearson Addison Wesley.</p>
<p>Lange, O. (1974). <i>Economía Política</i>. México: Fondo de la Cultura Económica.</p>
<p>Millán Puentes, R. (2000). <i>Cien años de investigación científica de la contabilidad: teorías y doctrinas de la contabilidad</i>. Bogotá: Kimpres.</p>
<p>Sinisterra, G.; Polanco, L.; y Henao, H. (1996). <i>Contabilidad, Sistema de información para las organizaciones</i>. Santafé de Bogotá: Mc. Graw Hill.</p>
</div>
<div data-bbox=)

MICROECONOMÍA

Mgr. Armando Gil Ospina

“La crisis ambiental, social y cultural que vivimos actualmente es producida por la forma como actualmente gran parte del análisis científico, y en especial el económico, razona sobre el mundo.”

Antonio Elizalde

La pluralidad humana, básica condición tanto de la acción como del discurso, tiene el doble carácter de igualdad y distinción. Si los hombres no fueran iguales, no podrían entenderse, ni planear y prever para el futuro las necesidades de los que llegarán después. Si los hombres no fueran distintos, es decir, cada ser humano diferenciado de cualquier otro que exista, haya existido o existirá, no necesitarían el discurso ni la acción para entenderse. Signos y sonidos bastarían para comunicar las necesidades inmediatas e idénticas.

Hannah Arendt (1969)

En el proceso de toma de decisiones, la fase analítica puede hacerse desde los enfoques cualitativo y/o cuantitativo. El primero, está sustentado en el aspecto intuitivo que el agente decisor tiene del problema, recurriendo a su experiencia en la resolución de problemas análogos o de la sencillez del problema que se enfrenta. Sin embargo, si el problema es complejo o el decisor no cuenta con la suficiente experiencia en problemas similares, resulta de gran utilidad el segundo

enfoque para tomar la decisión definitiva (Rodríguez, 2000).

En el mundo de los negocios, y de la empresa específicamente, los administradores tienen un acervo de experiencias que se evidencia a través del proceso decisor. Estas aptitudes posibilitan la realización del análisis cualitativo fundamentado. Además, el aporte del análisis cuantitativo puede mejorar la efectividad en la toma de decisiones empresariales. El dominio de estos dos enfoques y su aplicación de forma complementaria, incrementa las probabilidades de alcanzar decisiones óptimas, habida cuenta que se constituyen en herramientas que minimizan los efectos de la incertidumbre y el riesgo.

En efecto, cuando se está en presencia de un problema, es común que se presente un conflicto entre objetivos o cualidades frente a costos o defectos; es por eso que en un proceso de toma de decisiones se requiere de una visión holística del hecho, con el fin de considerar los diversos elementos que involucren la decisión. En general, se empieza por el estudio de un problema desde el punto de vista cualitativo; para ello, quien toma las decisiones se basa principalmente en considerar sus experiencias previas en la solución de problemas semejantes; esto no significa que se deba soslayar la importancia de contar con el método cuantitativo, y que ambos puntos de vista sean tenidos en cuenta para tomar la mejor decisión posible, en aras de maximizar la efectividad en la toma de decisión final (Soto, 2008).

¿Polisemia o consenso conceptual?

La revisión de distintas fuentes teóricas en torno al tema de la Toma de Decisiones permitió identificar distintas definiciones que

conducen a un concepto bastante unificado, tal como se presenta enseguida.

El proceso de toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones o estrategias entre varias alternativas; este proceso que exige un horizonte de planeamiento y el compromiso de diversos recursos, prevé los mejores resultados con determinado nivel de probabilidad.

Rodríguez (2000) señala que en un proceso decisor se elige una de varias alternativas o formas para zanjar las diferentes situaciones de la vida cotidiana, las cuales pueden ser de tipo laboral, familiar, sentimental, empresarial u otro origen; de este modo, las personas toman decisiones permanentemente, diferenciándose unas de otras por el modo en que se han definido. Las empresas, por su parte, desean establecer sus decisiones óptimas sobre diferentes bases o criterios, por ejemplo, beneficio, costo, volumen de ventas, riesgo, etc.

Un sencillo ejemplo en este sentido puede ser el caso en que el administrador de una empresa agrícola declara su preferencia por la rotación de cultivos para alcanzar un doble objetivo: optimizar el ingreso y, al mismo tiempo, disminuir el riesgo. Rodríguez (2000) considera que la Teoría de la Decisión Multicriterio se ha convertido en un instrumento de gran importancia en el sector primario de la economía donde se combinan de manera compleja diversos factores que inciden en la asignación de recursos escasos. Esta Teoría permite tener en cuenta el conjunto de objetivos usualmente en conflicto buscando un compromiso o equilibrio entre ellos, o la satisfacción de un conjunto de metas asociadas a dichos objetivos de decisiones.

En el decenio de los 70, emerge el paradigma decisional multicriterio como un gran aporte al campo de la teoría de la decisión. El economista italiano Wilfredo Pareto (1896) desarrolló el concepto de optimalidad, que iba a ser reconocido en la literatura económica como “óptimo paretiano” de gran utilidad en las decisiones económicas. Según Romero (1993), un conjunto de soluciones es eficiente (o Pareto óptimas) cuando está formado por soluciones factibles, esto es, que cumplen las restricciones, tales que no existe otra solución factible que proporciona una mejora en un atributo, sin producir un empeoramiento en al menos otro de los atributos.

Según Muñiz (2006), la toma de decisiones se entiende como aquel proceso racional y continuo mediante el cual, partiendo de ciertos datos y realizando un análisis y una valoración sobre la conveniencia y las consecuencias de las posibles soluciones alternativas respecto a un determinado objetivo o problema, se efectúa la elección final. Normalmente, se distinguen seis fases en el proceso de decisión:

- Identificación del problema (el problema existe).
- Análisis del problema (búsqueda de las causas).
- Búsqueda y estudio de soluciones alternativas.
- Elección de la solución más conveniente.
- Ejecución de la solución elegida.
- Control de los resultados reales tras aplicar la solución.

Anderson, Sweeny y Williams (1993), citados por Rodríguez (2000), relacionan algunas de las razones por las que es posible utilizar un enfoque cuantitativo en el proceso de toma de decisiones. Estas son:

- El problema es complejo y no se puede llegar a una buena solución sin la ayuda del análisis cuantitativo.
- El problema es muy importante y se desea un análisis completo antes de intentar tomar la decisión.
- El problema es nuevo y no se tiene experiencia en la cual basarse.
- El problema es repetitivo y se ahorra tiempo y esfuerzo apoyándose en procedimientos cuantitativos para tomar decisiones rutinarias.

Es necesario tener en cuenta, además, que generalmente en la estructura de una decisión están presentes cursos de acción alternativos entre los que se debe hacer la elección, determinar las consecuencias de cada una de estas elecciones y establecer los objetivos.

Si este número de alternativas es abrumador, las consecuencias no son lo suficientemente claras o no se conocen plenamente los objetivos, resulta conveniente que se utilicen técnicas apropiadas, lo que permitirá al gerente que tome decisiones sobre bases firmes sin disminuir la altura de sus funciones, pues la responsabilidad de la gestión siempre será suya. La literatura reconoce siete fases procesuales para llevar a cabo un análisis del ciclo decisor empresarial, a saber: 1) Identificar el problema; 2) Definir Criterios; 3) Ponderar criterios; 4) Enunciar alternativas; 5) Analizar alternativas; 6) Tomar la decisión y 7) Implementar la decisión.

Muñiz (2006) reconoce distintos criterios que permiten tomar una decisión final, a saber: a) Estudio del problema; b) Normativa reglamentaria; c) Rutina; d) Azar; e) Comodidad; f) Experiencia; g) Intuitiva; h) Democracia; i) Omisión; j) Democracia k) Presión emotiva.

En cuanto a los criterios de las decisiones gerenciales, la literatura indica el siguiente orden: 1) Planeación; 2) Organización; 3) Dirección y 4) Control.

Frente a la primera pregunta, muchos decisores prefieren disponer de amplia información antes de tomar una decisión. En la literatura de gestión, se denomina a estas personas "maximizadores" porque buscan de forma permanente la mejor respuesta posible; por tanto, propenden por una decisión fundamentada y alta probabilidad de buenos resultados, asumiendo los mayores costos financieros y de tiempo. Otros, por el contrario, prefieren sólo los datos claves; de este modo, se ajustan con mayor agilidad a los procesos dinámicos y cambiantes del contexto. En este caso, la literatura toma prestado un término del economista del comportamiento Herbert Simon: los "satisfactores" están listos para actuar tan pronto como poseen la información suficiente para satisfacer sus requerimientos.

En cuanto a la segunda pregunta, hay decisores que toman decisiones con un "foco único" y definen un sólo curso de acción; contrariamente, otros asumen un "foco múltiple" y optan por varias alternativas de forma simultánea. Los primeros agentes concentran su energía en hacer que las cosas resulten como ellos creen que deberían ser; los segundos confían en que pueden adaptarse a las circunstancias.

Como una síntesis conceptual del proceso de toma de decisiones, se indica la consideración de Perales (2002, p. 83): “En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión”.

Preguntas de referencia para el estudio

1. ¿Cuáles son los criterios últimos que sustentan la toma de decisiones de los empresarios racionales?
2. ¿Con qué criterios cualitativos enfrentan los empresarios la incertidumbre y el riesgo?
3. ¿Con qué instrumentos cuantitativos enfrentan los empresarios la incertidumbre y el riesgo?
4. ¿Es posible diferenciar la toma de decisiones a corto y largo plazo?
5. ¿Qué importancia tienen los pronósticos o predicciones en la toma de decisiones empresariales?
6. ¿Es posible que un empresario tome una decisión al margen de la planeación estratégica? En cada uno de los casos, ¿Qué posibles consecuencias generaría?
7. ¿Cuál es el escenario más crítico que enfrentan los empresarios de las PYMES en la toma de decisiones?
8. Intente construir un “escenario PYME” en que un determinado empresario tome una decisión importante, empleando las herramientas teórico-conceptuales e instrumentos aprendidos en los cursos de Epistemología para la Administración, Contabilidad Financiera y Microeconomía.

Referencias

- Muñiz González, R. I. (2008). *Marketing en el siglo XXI*. (2ª edición). España: Centro de Estudios Financieros.
- Rodríguez Cotilla, Z. (2000). Teoría de la decisión multicriterio: un enfoque para la toma de decisiones. *Revista Economía y Desarrollo*, 126 (1), 109-132.
- Romero, C. (1993). *Teoría de la decisión multicriterio: conceptos, técnicas y aplicaciones*. México: Alianza.
- Soto Ibáñez, M. (2008). *Financiera Rural, influencia en dispersoras e intermediarios financieros rurales, zona centro del Estado de Veracruz*. México: UNAM.

