

Fragmento de Carretera en 0620.  
Técnica esgrafiado. 37,5 x 35,5 cm. 2003 Diego Mazuera

# CONVERSACIÓN VIRTUAL CON THOMAS L. SAATY

IGNACIO VÉLEZ PAREJA

Cuando estudiaba Ingeniería Industrial en la Universidad de los Andes tuve la oportunidad de estudiar alguno de los libros sobre investigación operacional del profesor Thomas L. Saaty. Muchos años después me volví a topar con él trabajando el tema financiero y encontré una referencia a algo que había desarrollado el mismo profesor Saaty y que se llamaba el “proceso de jerarquía analítica” (*The Analytic Hierarchy Process (AHP)*). El año pasado, por uno de esos amigos que se hacen en la red cuando se trabajan los temas de interés académico, obtuve su dirección electrónica y me decidí a escribirle con cierto temor reverencial. Mi sorpresa fue enorme al descubrir a un ser

excepcional, modesto y de un gran corazón. No nos conocemos en persona, pero sentí una fuerte empatía con Tom desde su primera respuesta.

A continuación presento lo que hubiera podido ser una entrevista, pero que prefiero llamar conversación (no conversatorio), si nuestra charla electrónica hubiera sido en persona.

Tan pronto le manifesté mi interés en el tema, me abrumó con una cantidad de material (diapositivas, textos, bibliografía, etc.); a pesar de mis malabarismos con el trabajo, esta es la hora en que no he podido abordarlo por completo.

Tom me aclaró que había “olvidado

mencionar que algunas de esas diapositivas las había utilizado en un seminario de dos días sobre AHP en Bogotá en junio de 2002”.

**Poliantea: ¿Por qué eres tan generoso con tu material didáctico?**

**Thomas L. Saaty:** Puedes utilizar lo que quieras. Mi propósito es que la gente aprenda formas racionales de tomar decisiones y estoy muy satisfecho de que haya alguien que ayude en ese propósito.

**P. Y, ¿cómo se pueden usar estas herramientas para tomar mejores decisiones?**

**TS:** Es muy satisfactorio porque se trata de cuantificar los aspectos intangibles con medidas cuantitativas y de hacer un intercambio entre ellas.

El AHP es una representación de la psicología humana y no sólo un método o herramienta más. Al menos eso es lo que otras personas y yo pensamos. Es un nuevo paradigma que describe y formaliza lo que una mente inteligente hace.

**P. También se menciona el *Analytical Network Process* (ANP), ¿es lo mismo?**

**TS:** El ANP es inclusive mucho más potente y provee de respuestas reales en términos monetarios, por ejemplo, en términos de participación de mercado cuando sólo se tiene en cuenta la influencia y no los números como una forma de mostrar que el proceso es válido y no sólo “*Garbage in garbage out*” (GIGO), (en español, entra

basura y sale basura). Puedo enviarte documentos sobre ANP que incluyen aplicaciones a la política de un país.

**P. ¿Nos puedes dar algunos ejemplos?**

**TS:** Claro. Por ejemplo, ¿debió Bush tomarse a Bagdad más o menos solo sin la ONU? El análisis con ANP dice que no. ¿Cómo deberían ponerse de acuerdo los israelíes con los palestinos? El análisis con ANP dice que con desarrollo económico. ¿Debió Ford Company descontinuar el vehículo experimental utilitario deportivo (*sports utility vehicle SUV*)? ANP dice: “rediseñelo” y la Ford lo hizo un poco más de un año después de ese estudio. Y así sucesivamente.

**P. Arriba se dijo que este tipo de metodología era muy útil para analizar aspectos intangibles. ¿Quiere decir que es subjetiva o intuitiva?**

**TS:** Nuestra intuición es más poderosa cuando se aplica a estructuras que cuando se utiliza en presentimientos esporádicos. Tendrías que verlo y observarías que muchas cosas resultan más fáciles, porque con esta metodología contamos con una forma de medir tanto aspectos intangibles como tangibles y en la realidad los tangibles conocidos son pocos. Los intangibles son infinitos. Apliquémoslo al proceso de paz en tu país, por ejemplo. El problema es que creo que es muy peligroso ir allá ahora. A mi esposa y a mí no sólo nos encantó la gente, personalidades muy atractivas, -incluso conocimos a una mujer ministra de defensa-, sino también la belleza de Bogotá.

**P:** Estoy de acuerdo en que no es sólo un método, sino una representación de “nuestra propia psicología”. Esa es la razón por la cual es una gran idea. De hecho, algunos

*El AHP es una representación de la psicología humana y no sólo un método o herramienta más. Al menos eso es lo que otras personas y yo pensamos. Es un nuevo paradigma que describe y formaliza lo que una mente inteligente hace.*

---

## RESEÑA DE AUTOR:

M. Sc. en Ingeniería Industrial, University of Missouri Columbia; Ingeniero Industrial, Universidad de los Andes, Bogotá. Decano de la Facultad de Ingeniería Industrial, Politécnico Grancolombiano. Director de Relaciones Internacionales e Inter Institucionales, Politécnico Grancolombiano.

enfoques tratan de sacar de la mente de la gente lo que piensa, siente o imagina (o inclusive, teme). Creo que las herramientas para la toma de decisiones no pueden reemplazar a quien las toma. Más aún, creo que debemos darle mucho peso a la intuición y a la subjetividad. Siempre explico que la subjetividad es diferente de la arbitrariedad de sacar cifras de la manga. Yo le doy gran valor a la información subjetiva. El problema está en hacer la subjetividad explícita y consistente.

En relación con otros temas ya mencionados, diría que si viniste a Colombia en junio de 2002, ¿por qué no volver en el futuro cercano? Te puedo asegurar que tenemos una situación de seguridad mucho mejor que la de hace dos o más años. Creo que Bogotá es tan peligrosa como Madrid o Manhattan. Me gustaría saber en qué condiciones vendrías a Bogotá para hacer una conferencia.

**TS:** Soy bastante flexible en eso. Puedo acomodarme a lo que ustedes consideren que es lo mejor. Yo creo que soy un buen conferencista y un buen facilitador debido

a que lo he hecho muchas veces. Mi esposa Rozann, quien desarrolló el programa de computador -ella es matemática graduada- siempre va conmigo.

**P:** Otro tema. Has pensado en si se puede aplicar el AHP o el ANP a la valoración de intangibles, por ejemplo, ¿propiedad intelectual, marcas, patentes y similares? ¿Conoces de aplicaciones en esa área? Te lo pregunto porque he estudiado varios modelos para valoración de activos intangibles en las empresas y no me gusta lo que he aprendido. Creo que eso está en un estado muy precario y los enfoques y resultados son muy burdos.

**TS:** Sí, sé que hay aplicaciones para la valoración de propiedad intelectual. Eso es exactamente de lo que trata la teoría. La medición de los factores intangibles para así incluirlos en la decisión.

He pensado y estoy de acuerdo en que el uso de AHP y ANP puede aportar mucho valor a los esfuerzos que estamos haciendo los colombianos para alcanzar la paz, tal y como lo has sugerido.