

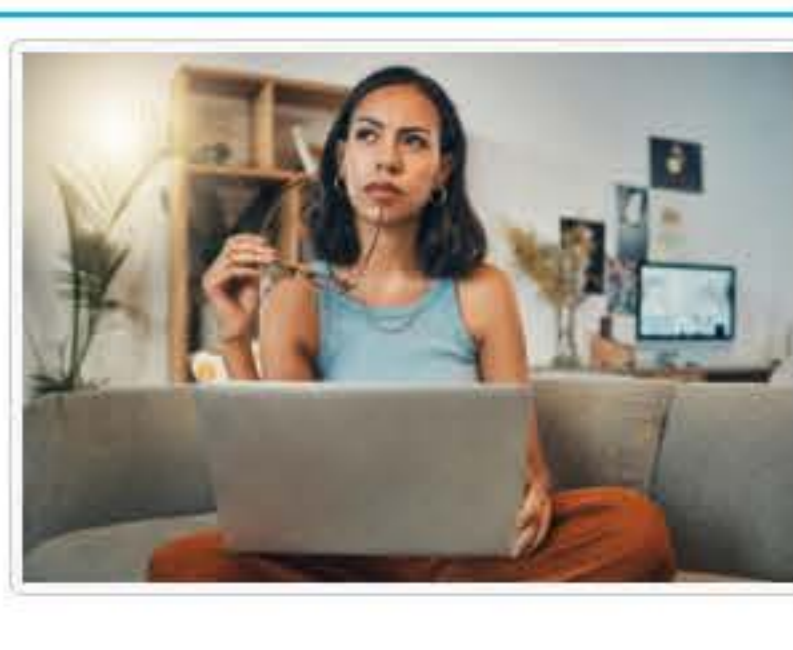
Procesos de toma de decisiones

Introducción

Piensa en un día cualquiera y trata de recordar lo siguiente: ¿cuántas veces al día tienes que elegir entre diferentes opciones?, ¿recuerdas qué te motivó a decidir?, ¿cómo lo decidiste?, ¿por qué lo decidiste así? Posiblemente no recuerdas que te despertaste y decidiste entre tomar café o tomar un baño primero, o entre prepararte un desayuno o ir a trabajar.

Esto se debe a que la mayoría de las elecciones que tomas las haces de manera inconsciente, dado que no es lo más relevante del día, por lo que simplemente lo decides sin tener que evaluarlo.

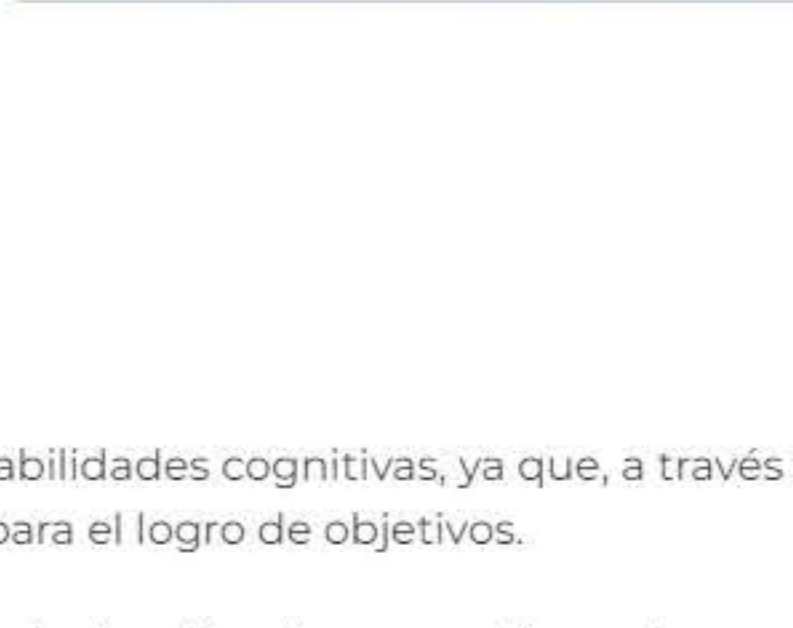
A lo largo de tu vida vas eligiendo entre diferentes opciones para resolver variadas situaciones que van apareciendo, por ejemplo, desde elegir a qué hora te despiertas o levantas, hasta la elección de carrera, trabajo, pareja, etc. En general, tomas decisiones en diferentes contextos, ya sea personal, empresarial, laboral, familiar, social o económico, lo cual es un proceso que normalmente no te detienes a reflexionar en ello, pero que ejecutas de forma continua.



Explicación

Motivación, ¿por qué tomamos decisiones?

De acuerdo con Vincent y Kumar (2019), la motivación es un sentimiento interno que energiza a una persona para trabajar en la mejora, con el fin de alcanzar sus metas, mostrando a su vez el sentido de valor que cada persona le da a lo que considera importante.



Por su parte, la motivación 2.0 apareció con la industrialización, se basa en la motivación extrínseca, es decir, dos incentivos que son la recompensa y el castigo por parte de un tercero (Pink, 2022).

Entre las características de dicho concepto se puede inferir lo siguiente:

- Sentimiento interno.
- Emociones o deseos.
- Necesidades no satisfechas.
- Energías internas que se convierten en acciones.

Entonces, la motivación también se relaciona con las creencias y actitudes que afectan la forma en la que se usan y desarrollan habilidades cognitivas, ya que, a través de la experiencia obtenida a partir de las necesidades satisfechas, así como la forma de actuar, se impulsa a desarrollar acciones para el logro de objetivos.

Para Manrique (2019), la relevancia del campo de estudio sobre el proceso de pensamiento en la toma de decisiones está dada por las implicaciones que tienen las decisiones para la vida del ser humano en diferentes ámbitos. Adicionalmente, el estudio de la toma de decisiones es interesante por sus implicaciones en la vida de cada persona, pues a diario tomamos decisiones que pueden cambiar el rumbo de nuestra vida entera y la de otros.

Por otro lado, la toma de decisiones en una empresa es el proceso mediante el cual se seleccionan, entre varias alternativas, aquellas mejor alineadas con el propósito, necesidades y objetivos de la organización (López, 2023).

Considerando tanto la definición de motivación como de las decisiones, se puede recalcar la importancia de cada una en el proceso de toma de decisiones, ya que afectará la elección que se tome con respecto a un curso de acción, puesto que estará motivada por los sentimientos internos (motivación intrínseca), deseos o emociones, así como por las necesidades no satisfechas de la persona, de tal forma que se logre la acción. Por esa razón, es importante que la persona se encuentre motivada a la hora de elegir entre un conjunto de alternativas.

A saber, la motivación influye en la toma de decisiones y el resultado de la toma de decisiones en la motivación, es decir, es un ciclo que se va autorregulando continuamente. Por consiguiente, se toman decisiones porque se tiene que elegir entre diferentes posibilidades que resuelven una situación. Por tanto, si la toma de decisiones no requiere de seleccionar posibilidades complejas, el proceso será muy rápido, pero si las decisiones son complejas o generarán un gran impacto, entonces el proceso deberá formalizarse más, de tal manera que sea más claro. Por ejemplo, delimitación de la situación, alternativas de solución, consecuencias esperadas y acción o puesta en marcha.

El proceso se repite constantemente, por tanto, cuando se toman decisiones se forman opiniones y se eligen las acciones a través de procesos mentales influenciados por el sesgo, la razón, las emociones y las memorias, dándole un peso a los beneficios y costos de la elección para posteriormente lidiar con las consecuencias.

Modelos para la toma de decisiones

En la toma de decisiones se encuentran modelos importantes basados en procesos, según Loayan (2022):

- **Modelos racionales de toma de decisiones:** este modelo es lógico y secuencial. Según este modelo se tienen que analizar muchos puntos de vista para poder tomar la decisión más objetiva.
- **Modelos intuitivos de toma de decisiones:** en este modelo la toma de decisiones no se rige por la información, sino por el instinto, este tipo de decisiones las toman personas que tienen mucha experiencia en su área laboral.

La importancia de la presentación de los modelos radica en la forma de tomar decisiones, sobre todo si afectará al negocio o es una decisión personal. Además de los modelos, también se toman decisiones básicas o de rutina bajo certidumbre (cuando se conoce el resultado preciso a obtener), bajo riesgo (cuando existe una consecuencia probabilística para cada resultado) o bajo incertidumbre (no se conoce la probabilidad relativa de cada resultado).



De los datos a la decisión (el proceso de toma de decisiones basado en datos)

De acuerdo con Dammann (2019), Ackoff propuso un modelo de jerarquía de conocimiento, el cual parte de los datos hasta llegar a la sabiduría, pasando por información y posteriormente conocimiento. Estos son conceptos que se usan de manera indistinta de forma diaria, pero que tienen significado diferente debido a las necesidades que se tienen para tomar decisiones, por lo que es importante partir de la definición de dichos términos.



Figura 1. Jerarquía del conocimiento de Ackoff.

Un **dato** es la representación de un hecho, estos conducen información y describen las propiedades observables (calidad, estadísticas, cantidad, etc.) de una manera adecuada que permite comunicar e interpretar información; incluyen los resultados de mediciones, resultados de encuestas, simulaciones, entre otros, y pueden tabularse o graficarse (Dammann, 2019).

La **información** se refiere a los datos en contexto, es decir, la interpretación que una persona le da a los datos con base en estándares o valores de referencia y es usada para tareas específicas, de tal forma que al darle significado se pueda utilizar y compartir (Dammann, 2019).

El **conocimiento** es la creencia basada en evidencias que son predictivas y que las hacen correctas, es decir, es la utilización que se le da a la información basado en los elementos recibidos que pueden ser probados y que sirven para generar hipótesis que pueden ser probadas, por lo que son ideas que conducen a intervenciones. Por su parte, la sabiduría es el conocimiento almacenado en el cerebro de una persona que puede usar en diferentes contextos (Dammann, 2019).

Los datos son esenciales para la toma de decisiones basadas en datos, ya que conducirán al conocimiento y sabiduría. No obstante, derivado de esto surge un concepto esencial en la actualidad para la gestión y dirección en las organizaciones: la toma de decisiones basada en datos (DDDM, por sus siglas en inglés), la cual se define como el proceso que guía las decisiones estratégicas del negocio con las metas, objetivos e iniciativas a través del uso de hechos, métricas y datos (Tableau, s.f.).

Estos son algunos ejemplos de este tipo de decisión, ya que son las que toman las empresas para generar ventaja competitiva y alto impacto en el negocio (Stobierski, 2019):

- **Desarrollo de liderazgo en Google:** Google mantiene un gran enfoque en lo que se conoce como analítica de personas. Como parte de las iniciativas, Google minó datos de más de 10,000 revisiones y las comparó con las tasas de retención de empleados, usando la información para identificar comportamientos comunes de gerentes de alto desempeño y creando programas de capacitación para desarrollar dichas competencias.

- **Decisiones de propiedades en Starbucks:** posterior al cierre de ubicaciones de Starbucks en 2008, la organización tomó un enfoque más analítico para futuras localizaciones de tiendas. Ahora Starbucks es socio de una empresa de analítica de ubicaciones, considerando también datos de los equipos regionales antes de tomar la decisión, usando los datos para determinar la probabilidad de éxito de una ubicación particular antes de la inversión.

- **Ventas dirigidas en Amazon:** utiliza los datos para decidir qué productos debería recomendar a los clientes basándose en sus patrones de compra, usando analítica y aprendizaje de máquina en su motor de recomendaciones.

Dado que hoy en día existe mucha incertidumbre y riesgos, es importante que la organización tome decisiones acertadas, por lo que decidir con base en los hechos y desempeño de la organización ayudará a tomar mejores decisiones, pero no es simple, ya que se requiere de una cultura que motive el pensamiento crítico y la curiosidad.

La toma de decisiones basadas en datos ayuda en lo siguiente (Stobierski, 2019; Vidjikant, 2022):



Figura 2. Beneficios de toma de decisiones basadas en datos.

Para lograr desarrollar las competencias de toma de decisiones basadas en datos, se recomienda enfocarse en los elementos de la siguiente figura, de tal forma que se desarrolle un pensamiento más analítico.

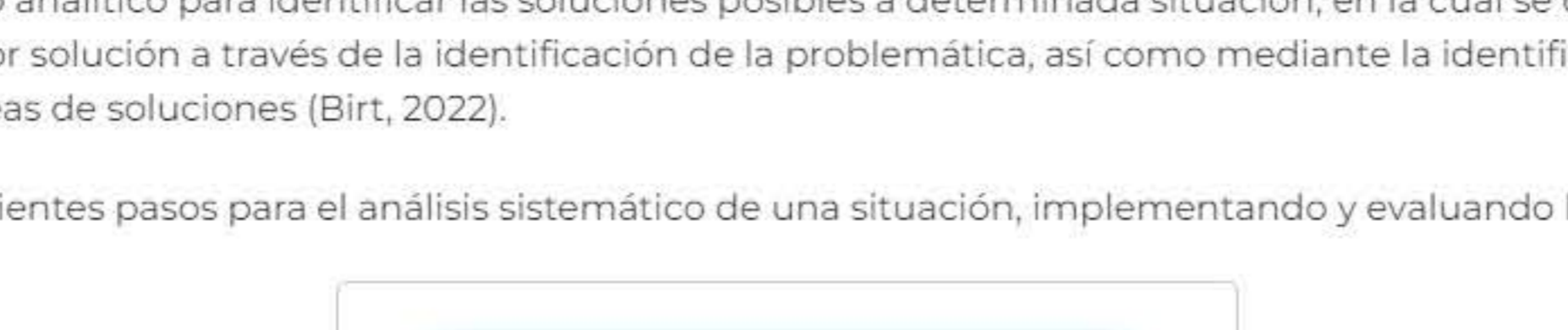


Figura 3. Capacidades para DDDM.

Fuente: Vidjikant, S. (2022). *Data-driven decision making*. Recuperado de <https://softjourn.com/insights/data-driven-decision-making>

Metodologías para la resolución de problemas

La solución de problemas es un método analítico para identificar las soluciones posibles a determinada situación, en la cual se deben tomar decisiones teniendo como meta la mejor solución a través de la identificación de la problemática, así como mediante la identificación de las causas, preguntando y proponiendo ideas de soluciones (Birt, 2022).



Asimismo, dicho método utiliza los siguientes pasos para el análisis sistemático de una situación, implementando y evaluando las soluciones.

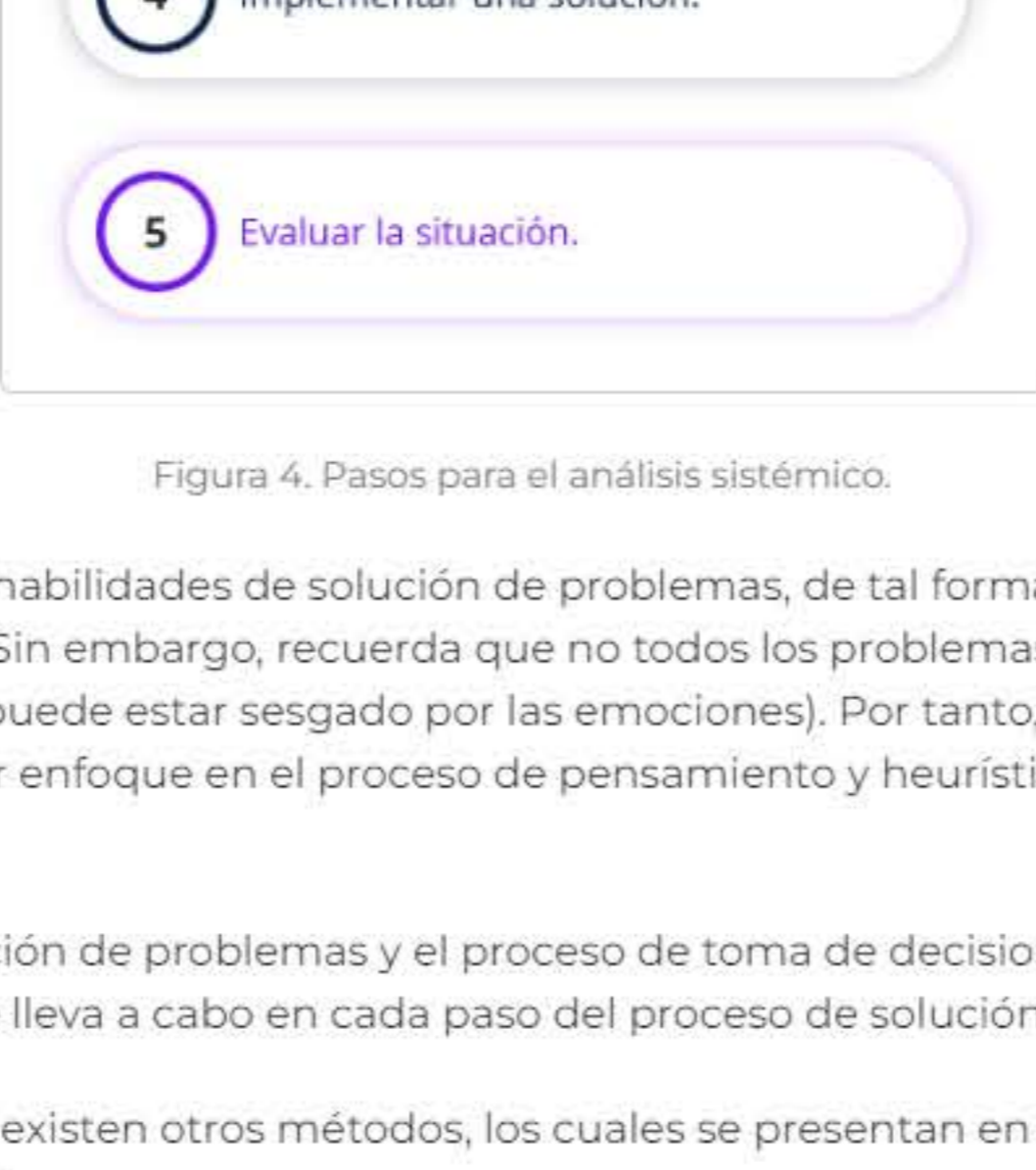


Figura 4. Pasos para el análisis sistemático.

Para la toma de decisiones es esencial haber desarrollado habilidades de solución de problemas, de tal forma que se conozca la forma de resolverlos para tomar la decisión que mejor se apegue a los resultados esperados. Sin embargo, recuerda que no todos los problemas pueden ser resueltos, aunque las decisiones sí deban ser tomadas y cuando no sean del todo racionales (ya que se puede estar sesgado por las emociones). Por tanto, la principal diferencia está en los límites de racionalidad usados. A saber, en la solución de problemas hay un mayor enfoque en el proceso de pensamiento y heurística, así como en los juicios intuitivos que convergen rápidamente hacia una solución (Decision Innovation, s.f.).

De manera general, y con base en las definiciones de solución de problemas y el proceso de toma de decisiones, es importante señalar que ambos procesos están cercanamente vinculados, ya que la toma de decisiones se lleva a cabo en cada paso del proceso de solución de problemas.

Adicional al método tradicional de solución de problemas, existen otros métodos, los cuales se presentan en la siguiente figura (Kent State University, s.f.; Lynn, s.f.; Operational Excellence Consulting, s.f.; Potthoff et al. 2020):



Figura 5. Metodologías para la solución de problemas.

Los métodos mencionados anteriormente pueden utilizarse dependiendo del problema a resolver, ya que se recomiendan ser utilizados dependiendo de lo que se necesite, de tal forma que se pueda utilizar el proceso sistemático que más se adapte a la situación. Por ejemplo, si lo que se busca es una solución de mejora continua se puede utilizar A3 (mejora continua) o lean, puesto que ambos pertenecen a la misma filosofía, no obstante, A3 se debe aplicar principalmente en proyectos de colaboración y problemas muy específicos o particulares, mientras que lean va enfocado a problemas más generales relacionados con requerimientos.

Diagramas de flujo y proceso en la toma de decisiones

Para tomar decisiones de manera más sencilla y sistemática se recomienda utilizar herramientas que permitan mostrar de manera gráfica los resultados o el proceso que se ejecutó para tomar las decisiones. Una de las herramientas recomendadas, dado que se encuentra muy ligadas al proceso de toma de decisiones, es el diagrama de flujo o de proceso, el cual muestra un orden secuencial (Lucidchart, s.f.).

Un diagrama de flujo se utiliza para (ASQ, s.f.):

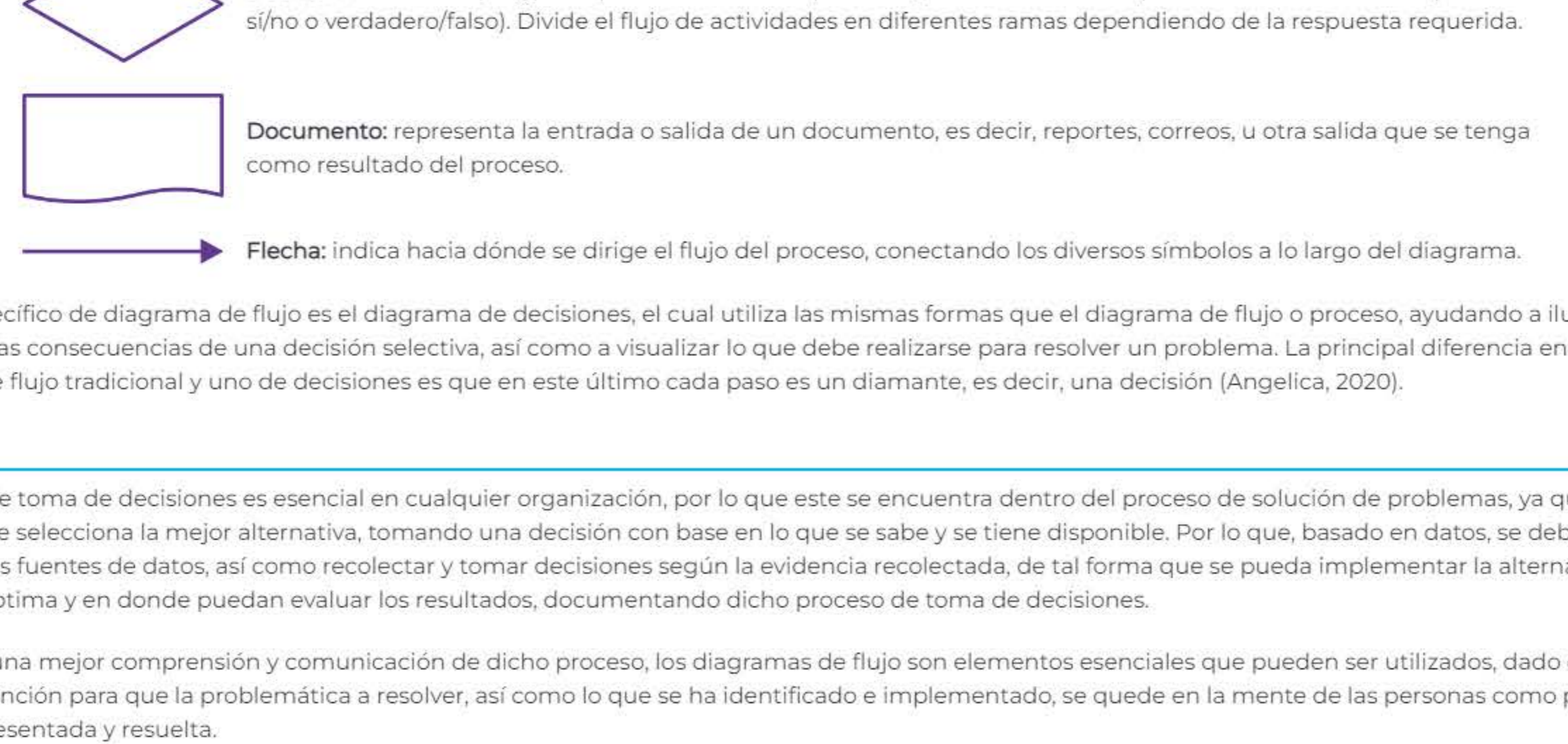


Figura 6. Usos de diagrama de flujo.

Entre las ventajas de los diagramas de flujo se encuentran las siguientes (Lucidchart, s.f.):

1. Documentar un proceso para proveer mayor entendimiento.
2. Ayuda a estandarizar un proceso para obtener eficiencia y repetibilidad.
3. Estudiar un proceso para mejorar la eficiencia.
4. Modelar un proceso de mejor manera o crear uno nuevo.
5. Comunicar y colaborar con diagramas que hablan a varios roles de la organización.

De acuerdo con Lucidchart (s.f.), las figuras básicas de un diagrama de flujo son las siguientes:



Un tipo específico de diagrama de flujo es el diagrama de decisiones, el cual utiliza las mismas formas que el diagrama de flujo o proceso, ayudando a ilustrar el balance de las consecuencias de una decisión selectiva, así como a visualizar lo que debe realizarse para resolver un problema. La principal diferencia entre un diagrama de flujo tradicional y uno de decisiones es que en este último cada paso es un diamante, es decir, una decisión (Angelica, 2020).

Cierre

El proceso de toma de decisiones es esencial en cualquier organización, por lo que este se encuentra dentro del proceso de solución de problemas, ya que al resolverlos se selecciona la mejor alternativa, tomando una decisión con base en lo que se sabe y se tiene disponible. Por lo que, basado en datos, se deberán identificar las fuentes de datos, así como recolectar y tomar decisiones según la evidencia recolectada, de tal forma que se pueda implementar la alternativa que se considere óptima y en donde puedan evaluar los resultados, documentando dicho proceso de toma de decisiones.

Para lograr una mejor comprensión y comunicación de dicho proceso, los diagramas de flujo son elementos que pueden ser utilizados, dado que hay que captar la atención para que la problemática a resolver, así como lo que se ha identificado e implementado, se quede en la mente de las personas como parte de la situación presentada y resuelta.

Checkpoints

- Asegurarse de:
- Evaluar los conceptos de toma de decisiones y resolución de problemas.
- Evaluar la importancia de los datos en el proceso de toma de decisiones.
- Revisar las metodologías de resolución de problemas.
- Seleccionar la metodología de resolución de problemas que más se adapte a la situación.

Referencias

• Angelica, L. (2020). *How to make a simple decision flowchart*. Recuperado de <https://mockitt.wondershare.com/flowchart/decision-flowchart.html#:~:text=In%20simple%20words%2C%20a%20decision,is%20consider%20a%20decision%20flowchart>

• Birt, J. (2022). *Learn about quality: flowchart*. Recuperado de <https://asa.org/quality-resources/flowchart>

• ASQ. (s.f.). *Decision-making and problem-solving: what's the difference?* Recuperado de <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/problem-solving-and-decision-making>

• Dammann, O. (2019). Data, information, evidence, and knowledge: a proposal for health informatics and data science. *Online Journal of public health informatics, 10*(3). Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6435353/>

• Decision Innovation. (s.f.). *Problem solving*. Recuperado de https://www.decision-making-solutions.com/problem_solving_decision_making.html

• Kent State University. (s.f.). *Lean problem solving*. Recuperado de <https://www.kent.edu/it/peil/lean-problem-solving#:~:text=Learn%20Problem%20Solving%20is%20a,ands%20achi%20event%20measurable%20results>

• Loayan, S. (2022). *Toma de decisiones: definición, pasos, tipos y características*. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>

• López, A. (2023). *Toma de decisiones en una empresa: la burbuja de tu negocio*. Recuperado de <https://www.tiendanube.com/mx/blog/toma-de-decisiones-en-una-empresa#:~:text=La%20toma%20de%20decisiones%20en%20una%20empresa%20es%20el%20proceso%y%20objetivos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>

• Lucidchart. (s.f.). *What is a flowchart?* Recuperado de <https://www.lucidchart.com/pages/what-is-a-flowchart>

• Lynn, R. (s.f.). *A3 process and problem solving*. Recuperado de <https://www.planview.com/resources/guide/business-process-improvement/a3-process-problem-solving/>

• Manrique, H. (2019). *La toma de decisiones: entre la intención y la deliberación*. Colombia: Universidad EAFFIT.

• Operational Excellence Consulting. (s.f.). *The 8D problem solving process*. Recuperado de <https://www.operational-excellence-consulting.com/opex-articles/8d-problem-solving-process>

• Pink, D. (2022). *Resumen - Drive / Impulso: La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva de Daniel Pink*. My MBA.

• Potthoff, S., Mishek, J., y Hart, G. (2020). *Applied problem-solving in healthcare management*. Estados Unidos: Springer Publishing Company.

• Stobierski, T. (2019). *The advantages of data-driven decision-making*. Recuperado de <https://online.hbs.edu/blog/post/data-driven-decision-making>

• Tableau. (s.f.). *A guide to data driven decision making: what it is, its importance, & how to implement it*. Recuperado de <https://www.tableau.com/learn/articles/data-driven-decision-making#:~:text=What%20is%20data%2Ddriven%20decision,goals%2C%20objectives%2C%20and%20initiatives>

• Vidjikant, S. (2022). *Data-driven decision making*. Recuperado de <https://softjourn.com/insights/data-driven-decision-making>

• Vincent, T., y Kumar, M. (2019). Motivation: meaning, definition, nature of motivation. *International journal of yoga, human movement and sport sciences, 4*(1). Recuperado de <https://www.theyogiournal.com/pdf/2019/vol4/issue1/Par3/4-1-109-492.pdf>

Todos los derechos reservados © Universidad Tecmilenio

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor, la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Autor. El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO. Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.