

# Estrategias y restricciones en la toma de decisiones

## Introducción

El proceso de toma de decisiones es crucial para cualquier organización, por tanto, para llevarlo a cabo de manera adecuada es necesario contar con los datos adecuados, de tal forma que se seleccione la opción que mejor se adapte a la situación. Por ejemplo, imagina que vas a comprar un carro con tus ahorros para evitar solicitar créditos, pero al llegar con el proveedor no sabes cuánto dinero tienes, dificultando el proceso de selección, ya que no sabes cuál automóvil te alcanza, por lo que tendrás que obtener el dato sobre cuánto dinero se encuentra actualmente en tu cuenta.



Asimismo, en la organización existen muchas decisiones que deben tomarse, por lo que los datos son importantes. Sin embargo, hay otro elemento que cobra importancia y es la relevancia de la alineación estratégica de las decisiones, ya que al final lo que se busca es que la decisión maximice los beneficios o minimice el impacto negativo, por lo que es esencial contar siempre con datos actualizados.

¿Cuáles son los factores que influyen en las decisiones estratégicas? ¿Cuál es la importancia de la reevaluación cuando se cuenta con información actualizada? ¿Cuáles son los diferentes tipos de sesgos a la hora de tomar las decisiones e identificar las teorías detrás de dicho proceso, tales como las heurísticas y la teoría de restricciones?

## Explicación

### Planificación y estrategia: alineación estratégica en la toma de decisiones

La estrategia se refiere en la elección basada en el entendimiento del ambiente y las alternativas seleccionadas sobre lo que se hará (Jones, 2018).

De acuerdo con Munuera y Rodríguez (2020), el concepto *estrategia* proviene del griego *stratos* que significa ejército y del verbo *ag* que significa conducir o dirigir, su origen es totalmente bélico. Sin embargo, de forma general, esta representa un plano, bosquejo, diseño o idea que se utiliza para alcanzar una meta específica, misma que está abierta a la adaptación y cambios cuando sean requeridos.



Por otro lado, la planificación es el proceso a través del cual se selecciona la forma en que se utilizarán los recursos que se tienen y las acciones que se tomarán para alcanzar las alternativas dentro de las estrategias. Planear es anticiparse y prepararse por adelantado (Jones, 2018). De manera general, se puede definir a la planificación como el proceso en el cual se dispone, muestra, programa o diseña para un propósito definido.

Por su parte, la *planeación estratégica* puede ser definida como un proceso en donde se busca la alineación de las prioridades organizacionales, tomando en cuenta lo que podría ocurrir en el futuro con base en las tendencias y problemáticas que podrían surgir. Como parte de dicho proceso se busca el logro de las metas de forma eficiente y efectiva, logrando la misión establecida. Una buena estrategia se impulsa por el enfoque, la toma de decisiones y los resultados, considerando los elementos de la siguiente figura



Figura 1. Planeación y alineación estratégica.

Fuente: United Nations. (s.f.). *Strategic planning basics for managers*. Recuperado de [https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4\\_5.1.6\\_Strategic%20Planning%20Guide\\_0.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4_5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf)

El proceso de toma de decisiones considera un conjunto de pasos ejecutados por una persona para determinar cuál es la mejor opción o curso de acción para satisfacer sus necesidades (Burns y Brush, 2020). La toma de decisiones ayuda a determinar cuál es el camino que se debe seguir con las iniciativas de negocio para alcanzar la estrategia, basada en el análisis de los hechos de manera objetiva, y seleccionando las opciones que se consideran como de alto valor para el negocio.

Como parte de la planeación estratégica se deben tomar las decisiones adecuadas para priorizar aquellos elementos que causen mayor impacto positivo al negocio, obteniendo beneficios que fortalezcan la estrategia de negocio, de tal forma que pueda conformarse un plan a seguir para el logro de los objetivos.

El proceso de toma de decisiones, planeación y estrategia no solo puede verse desde el punto de vista de negocios, sino también desde una persona, ya que se busca que puedan tomar las decisiones adecuadas y alineadas a la visión personal, lo cual permita formar una estrategia que, a través de la planeación, logre objetivos.

### Reevaluación de decisiones en un entorno cambiante

Los datos se han convertido en un elemento muy importante hoy en día para la toma de decisiones, principalmente porque nos enfrentamos a un ambiente de elevada incertidumbre, lo cual se ha relacionado con la falta de predictibilidad de eventos mayores derivado de la falta de datos.

Para lograr superar este elemento, hasta cierto punto, la toma de decisiones se basa en el análisis de datos, de tal manera que la dirección actúe en un contexto de certidumbre, tendiendo claro el problema y analizando las posibles alternativas de solución y su posible consecuencia (Manrique, 2020).

La incertidumbre y los riesgos son dos factores que afectan la toma de decisiones, provocando una reevaluación constante. A saber, la incertidumbre se define como la posibilidad de ocurrencia de un evento a través de una cadena de causa y efecto de razonamiento, caracterizada por la inhabilidad de estimar la probabilidad de ocurrencia, mientras que el riesgo puede definirse como la medida de probabilidad y el peso de las consecuencias no deseadas en una situación (Jedynak y Bak, 2020).

Independientemente si es un riesgo o de incertidumbre, en ambos casos la información o datos no se encuentran disponibles, por lo que se debe reevaluar con base en lo que se conoce para determinar hasta qué punto la decisión sigue siendo válida. Por lo anterior, el proceso se vuelve cada vez más complejo y crítico por la falta de estructura e información, así como por la incertidumbre y conflicto, demandando diferentes escenarios para poder elegir la opción que más se adapte a la situación, proporcionando el mayor beneficio o el menor costo, siendo estas de tipo programadas o no programadas, operativas y estratégicas, organizacionales y personales, o individuales o de grupo. Entonces, independientemente del tipo, el proceso sistemático normalmente se ejecuta en siete pasos, tal y como se observa en la siguiente figura (Panpatte y Takale, 2019):

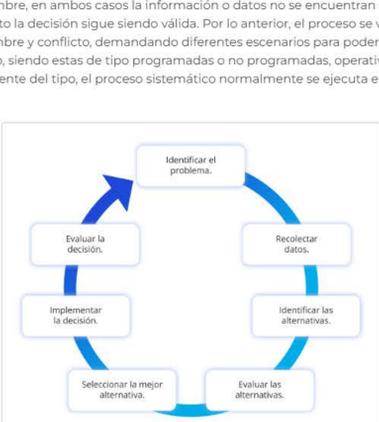


Figura 2. Pasos del proceso de toma de decisiones.

Fuente: Panpatte, S., y Takale, V. (2019). To study the decision making process in an organization for its effectiveness. *The international journal of business management and technology*, 3(1). Recuperado de <https://www.theijbmt.com/archive/0925/2143635892.pdf>

La reevaluación de las decisiones hace que el proceso lineal se convierta en un ciclo, lo cual puede reiniciarse en cualquier momento, sobre todo porque la información es imperfecta y, a pesar de que puede modelarse matemáticamente a través de los riesgos, no se tiene la certeza de que se obtendrán los resultados esperados.

Por consiguiente, cuando el entorno es muy cambiante, las decisiones deben reevaluarse de forma constante. Asimismo, con base en esto se le debe prestar atención a determinados factores que pueden afectar el proceso, ya sea de forma positiva o negativa:

- Experiencias pasadas.
- Sesgos cognitivos.
- Prejuicios.
- Nivel de precisión y adecuación de la información.
- Restricciones cognitivas.
- Actitudes relacionadas con el riesgo y la incertidumbre.
- Hábitos personales.
- Influencia social y cultural.
- Complejidad de la situación.
- Alto riesgo de las consecuencias.
- Nivel de emergencia con el que se toma la decisión.
- Factores ambientales o del entorno.
- Nivel de confianza del tomador de decisión.
- Nivel de entendimiento del problema.

### Sesgos cognitivos en la toma de decisiones

Cuando se toman decisiones pueden existir muchos factores que las influyen, ya sean externos o internos, siendo los internos los que en gran medida pueden influir sin darnos cuenta. Dichos factores son conocidos como sesgos. Estos permiten tomar decisiones o acciones de una manera desconocida e irracional, interpretando erróneamente la información disponible e influyendo en la forma de tomar decisiones, formar juicios y procesar pensamientos.

Es inevitable que surjan errores de criterio, en el proceso de toma de decisiones. Existen diferentes sesgos cognitivos, dentro de los cuales se encuentran los que se muestran en la figura 3 (Kahneman, 2020).



Figura 3. Sesgos cognitivos.

Fuente: Kahneman, D. (2020). *La falsa ilusión del éxito (Imprescindibles): Cómo el optimismo socava las decisiones ejecutivas*. España: Penguin Random House Grupo Editorial.

Para poder eliminar los sesgos es importante considerar los datos, lo cual permitirá tomar mejores decisiones. Por ende, se recomienda lo siguiente (USC Marshall, s.f.):

- Diferir la toma de decisiones hasta tener la cantidad adecuada de datos.
- Colaborar con diferentes personas para tomar la decisión, considerando diferentes enfoques o soluciones.
- Construir la confianza en el cambio a través de pequeñas aperturas a diferentes enfoques.
- Incluir el *storytelling* como parte esencial de la toma de decisiones.
- Remover datos irrelevantes para tomar las decisiones adecuadas.
- Motivar la exploración de diferentes enfoques, aun cuando sean completamente nuevos.
- Utilizar el pensamiento crítico.
- Uso de heurísticas.
- Jugar al abogado del diablo.
- Buscar múltiples perspectivas.
- Utilizar un proceso.

### Heurísticas

Heurística significa descubrir, y es un enfoque de solución de problemas basado en procesos cognitivos eficientes, conscientes o inconscientes que ignoran parte de la información, disminuyendo el esfuerzo a través de estrategias que descomponen un número limitado de alternativas en la toma de decisiones. La heurística ayuda a tomar decisiones rápidas que son a la medida o que se derivan de la experiencia. Existen diferentes tipos de heurística, las cuales se muestran en la siguiente figura.

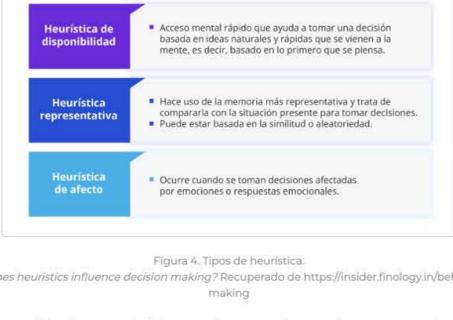


Figura 4. Tipos de heurística.

Fuente: Kaur, R. (2020). *What is heuristics? How does heuristics influence decision making?* Recuperado de <https://insider.finology.in/behavioral-finance/how-heuristics-influence-decision-making>

Aunque la heurística y el sesgo muchas veces son utilizados como sinónimos, no lo son, puesto que el sesgo representa predisposiciones a favor de determinadas conclusiones, mientras que la heurística es un camino corto para tomar decisiones rápidas, mesuradas y adecuadas derivadas de la experiencia y el aprendizaje formal, las cuales están abiertas a actualizaciones continuas basadas en la experiencia e información.

En ocasiones, cuando no se requiere de una decisión crítica o de datos adicionales, la heurística juega un papel importante en la toma de decisiones, sobre todo cuando hay presión de tiempo y no hay información relevante disponible.

### Teoría de restricciones

De manera general, esta teoría se basa en el supuesto de que cada proceso tiene una restricción, y que el resultado total del proceso puede ser mejorado solamente cuando se mejora la restricción, buscando proveer un enfoque preciso y sostenido para mejorar la restricción actual hasta que no limite el resultado, punto en el cual se debe mover a la siguiente restricción (Lean Production, s.f.).

La teoría de restricciones es un conjunto de técnicas para la coordinación y gestión de toma de decisiones, la cual establece un número de restricciones que puede dificultar el logro de las metas. Al aplicar esta teoría al proceso de toma de decisiones hay que recordar que tener demasiados datos no necesariamente implica que se tomen mejores decisiones, por lo que hay que evitar la sobrecarga, sobre todo porque a la hora de tomar decisiones se escararan tres restricciones: esfuerzo mental, tiempo y energía (Deciders, s.f.).



Figura 5. Restricciones en la toma de decisiones.

Fuente: Deciders. (s.f.). *The constraints of decision-making*. Recuperado de <https://www.hartejsingh.com/post/the-constraints-of-decision-making>

Flow Research Collective (2022) menciona que la efectividad y productividad en la toma de decisiones no trata de balancear las capacidades, sino los flujos, buscando tener un solo cuello de botella con capacidad predictiva para asegurar las decisiones adecuadas. Por tanto, para tomar decisiones aplicando esta teoría se debe identificar el factor limitante más importante (la restricción) que bloquea el logro de las metas para mejorar de forma sistemática dicha restricción hasta que ya no sea un factor limitante.

En el caso de las restricciones de la figura 5, se debe identificar cuál de estas es la que está afectando el proceso de toma de decisiones, por lo que se busca aplicar el mejor enfoque que para los resultados esperados. Entonces, para el tiempo se puede utilizar la heurística; para el esfuerzo mental se puede reducir la cantidad de datos, mientras que para el logro se pueden contar historias cortas.

Aplicada a la toma de decisiones, la teoría de restricciones tendrá como resultado los siguientes beneficios:

- Toma de decisiones mejorada, logrando las metas.
- Enfoque en áreas críticas, logrando tomar la mejor decisión.
- Mejora de la capacidad de la toma de decisiones al optimizar la restricción.
- Tiempo de toma de decisiones reducido.
- Reducción de elementos (datos) innecesarios que bloquean el rápido proceso de toma de decisiones.

La metodología de la teoría de restricciones es lo que se conoce como el enfoque de cinco pasos (Martins, 2022), los cuales han sido adaptados al proceso de toma de decisiones:

- Paso 1: Identifica la principal restricción del proyecto.
- Paso 2: Aprovecha la restricción.
- Paso 3: Subordina todo a la restricción.
- Paso 4: Atenúa la restricción (opcional).
- Paso 5: Repite según sea necesario.

El enfoque de cinco pasos permitirá que quienes toman las decisiones mejoren la eficiencia y la memoria en las áreas relacionadas con las restricciones:

- *Fisiológica*: concentración en los elementos importantes para evitar la sobrecarga de la memoria de trabajo.
- *Psicológica*: mejora de la atención para el tomador de decisiones rápida ejecutar el proceso de manera adecuada y rápida con el menor esfuerzo.
- *Comportamiento social*: mejora en la respuesta al poder observar el problema de forma rápida y clara, derivado de una reducción del estrés emocional, fatiga o esfuerzo físico requerido.

### Cierre

Al ser un proceso, la toma de decisiones tiene sus restricciones, las cuales pueden ser eliminadas si son identificadas de manera adecuada. No obstante, ese proceso deberá hacerse a tiempo, ya que muchas de las decisiones importantes tienen impacto en la estrategia organizacional.

Por consiguiente, es importante conocerse para eliminar los posibles sesgos que existan en la persona, los cuales se convierten en restricciones del proceso, así como también las posibles restricciones relacionadas con las áreas fisiológicas, psicológicas y de comportamiento social, para lo cual se pueden aplicar heurísticas que permitan una rápida toma de decisiones, siempre y cuando no influya el sesgo o la restricción que se encuentra inmersa en la decisión.

Para dar soporte al proceso se pueden utilizar herramientas como el *storytelling*, la toma de decisiones basadas en datos, así como las herramientas de visualización que faciliten el enfoque en las cuestiones importantes (mientras balancean el uso de datos a aquellos que son importantes para el logro de los objetivos buscados).

### Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender el concepto de toma de decisiones.
- Determinar cómo la incertidumbre y el riesgo influyen en el proceso de toma de decisiones, haciendo que se tenga que reevaluar una decisión derivado del cambio en el contexto o ambiente organizacional.
- Identificar los posibles sesgos que se tengan como persona para asegurar una adecuada toma de decisiones.

### Referencias

- Burns, E., y Brush, K. (2020). *Decision making process*. Recuperado de <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/decision-making-process>
- Deciders. (s.f.). *The constraints of decision-making*. Recuperado de <https://www.hartejsingh.com/post/the-constraints-of-decision-making>
- Flow Research Collective. (2022, 28 de agosto). *The science of decision making: turn constraints into effectiveness and productivity* [Audio podcast]. Recuperado de <https://www.flowresearchcollective.com/radio/the-science-of-decision-making-turn-constraints-into-effectiveness-productivity>
- Jedynak, P., y Bak, S. (2020). *Understanding uncertainty and risk in management*. *Journal of intercultural management*, 12(1). Recuperado de <https://scienciendo.com/article/10.2478/Joim-2020-0030>
- Jones, P. (2018). *What is the difference between strategy and planning?* Recuperado de <https://www.excitant.co.uk/what-is-the-difference-between-strategy-and-planning/#:~:text=Strategy%20is%20a%20bout%20understanding%20your,choices%20made%20inside%20your%20strategy>
- Kahneman, D. (2020). *La falsa ilusión del éxito (Imprescindibles): Cómo el optimismo socava las decisiones ejecutivas*. España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Kaur, R. (2020). *What is heuristics? How does heuristics influence decision making?* Recuperado de <https://insider.finology.in/behavioral-finance/how-heuristics-influence-decision-making>
- Lean Production. (s.f.). *Theory of constraints (TOC)*. Recuperado de <https://www.leanproduction.com/theory-of-constraints/>
- Manrique, H. (2019). *La toma de decisiones: entre la intuición y la deliberación*. Colombia: Universidad EAFIT.
- Martins, J. (2022). *Qué es la teoría de las restricciones y cuáles son sus principios*. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/theory-of-constraints>
- Munuera, J., y Rodríguez, A. (2020). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. España: ESIC Editorial.
- Panpatte, S., y Takale, V. (2019). To study the decision making process in an organization for its effectiveness. *The international journal of business management and technology*, 3(1). Recuperado de <https://www.theijbmt.com/archive/0925/2143635892.pdf>
- United Nations. (s.f.). *Strategic planning basics for managers*. Recuperado de [https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4\\_5.1.6\\_Strategic%20Planning%20Guide\\_0.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4_5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf)
- USC Marshall. (s.f.). *How to reduce bias in decision-making*. Recuperado de <http://info.marshall.usc.edu/faculty/critthink/Supplemental%20Material/Reducing%20Bias.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; y 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 Derecho 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.