ASNN-20-E
Abril del 2025

El modelo de los seis pasos

Criterios

Thomas Maximilian Klueter
Luis Palencia

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Introducción

En un mundo cada vez más complejo e impredecible, la toma eficaz de decisiones se ha convertido en una habilidad fundamental para abordar problemas no estructurados (los que carecen de una solución clara y no se pueden gestionar desde los enfoques habituales de resolución). Esta serie de documentos presenta un modelo[1] para la toma de decisiones en entornos no estructurados.

Este modelo se basa en seis pasos que abarcan: i) definición clara del problema (diagnóstico), ii) identificación de criterios relevantes, iii) generación de alternativas, iv) realización de análisis, v) síntesis (es decir, la selección de la alternativa adecuada con base en el juicio crítico de la decisión) y vi) creación de planes de acción viables. Cada uno de estos pasos es objeto de una nota técnica específica. Esta nota se centra en el paso 2 del modelo: "Criterios" (véanse las notas ASNN-19, ASNN-21, ASNN-22, ASNN-23 y ASNN-24 para los demás pasos).

[1] El modelo de los seis pasos se usa en IESE en la discusión de casos, y ha demostrado ser una herramienta muy eficaz para el entrenamiento en la toma de decisiones.

Nota técnica preparada por los profesores Thomas Maximilian Klueter y Luis Palencia. Abril del 2025.

Copyright ©2025 IESE. Para pedir copias de este documento, diríjase a IESE Publishing a través de www.iesepublishing.com. También puede escribir a publishing@iese.edu o llamar al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 2/10/25

Criterios: ¿qué son?

Un *criterio* es una norma o un principio que se utiliza para evaluar, comparar o distinguir entre alternativas a la hora de tomar una decisión. Define lo que es importante al valorar las opciones y es un factor determinante en el proceso de toma de decisiones. Como tales, los criterios se pueden entender como restricciones que implican diferentes consecuencias para las *alternativas*. Pensemos en las limitaciones financieras cuando se toma una decisión relacionada con inversiones: si el presupuesto de inversión es limitado y las alternativas contempladas requieren cantidades notablemente diferentes, la "inversión" sería un criterio relevante para esa decisión. Así pues, un criterio debe comportarse de forma diferente con respecto a las alternativas. De no ser así, sería mejor considerar el problema subyacente como una *característica contextual*. Por ejemplo, la situación económica de un país puede ser una característica contextual para una decisión, ya que probablemente se comportará del mismo modo para la mayoría de alternativas dentro de ese país. Otra característica contextual podría ser la urgencia de una decisión, por ejemplo, un plazo, ya que normalmente no variaría para ninguna de las alternativas. Sin embargo, en este último caso, el "tiempo de implementación" podría llegar a ser un criterio relevante si las alternativas contempladas requirieran tiempos de implementación muy diferentes. La ventaja de distinguir entre criterios y características contextuales es que el contexto puede darse por sentado, lo que permite a las personas que han de tomar la decisión centrarse en criterios más relevantes.

Por último, habría que distinguir también entre criterios y *elementos de análisis*. Por ejemplo, la "competencia" no debería considerarse un criterio, sino más bien un elemento de análisis que nos permite analizar los criterios, la rentabilidad, el crecimiento o el riesgo. Una pequeña advertencia para los defensores de los modelos "claramente definidos": este tipo de distinción no siempre está del todo clara y está en manos del responsable de la toma de decisiones encontrar el equilibrio. Por ejemplo, la "competencia" puede ser un criterio a la hora de decidir si aliarse con un rival o competir con él. De ahí que algunos elementos de análisis se puedan considerar criterios y viceversa. Como norma práctica, para evitar la sobrecarga, hay que intentar que el número de criterios sea manejable (véase el Apartado 5, Identificar los criterios relevantes).

1. Criterios frente a alternativas: ¿qué va primero?

La realidad es que las alternativas y los criterios se suelen generar de forma iterativa. Desarrollar criterios puede llevar al descubrimiento de nuevas alternativas, del mismo modo que hablar sobre las alternativas también puede revelar criterios que no se habían tenido en cuenta anteriormente. Este tipo de proceso iterativo también se da en la fase de análisis.

Al mismo tiempo, hay algunos estudiosos que están a favor de seleccionar los criterios antes de desarrollar alternativas. Este enfoque garantiza que el proceso de toma de decisiones siga siendo objetivo y no incorpore sesgos al considerar posibles soluciones. Si se escogieran primero las alternativas, podría haber una tendencia a justificarlas *a posteriori* seleccionando criterios favorables, lo que comportaría un proceso de toma de decisiones sesgado.[2] Este método (empezar por la selección de criterios) va en la línea de las mejores prácticas en la resolución de problemas y garantiza que la decisión venga dada por prioridades bien definidas en lugar de por preferencias subjetivas o inclinaciones preexistentes. No obstante, hay casos excepcionales en los que puede resultar beneficioso plantearse alternativas antes de definir criterios, como estos:

[2] También puede ocurrir lo contrario si los responsables de tomar las decisiones empiezan con un conjunto de criterios incompleto e intentan después buscar alternativas para optimizarlos.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

- Situaciones creativas e inciertas: definir criterios demasiado pronto puede limitar la innovación a la hora de resolver de forma creativa problemas de final abierto. Por ejemplo, cuando todavía no sabemos qué alternativas viables hay para resolver un problema, tener una lista de criterios inflexible podría ser un factor limitante. En lugar de eso, puede resultar útil hacer una lluvia de ideas de posibles alternativas.

- Decisiones urgentes o acotadas: en escenarios de crisis que requieran acciones rápidas, hacer primero una lista de alternativas viables permite dar una respuesta rápida antes de determinar los factores de selección relevantes.

- Cuando existen soluciones comprobadas, empezar por las alternativas permite adaptarse antes de definir criterios de selección.

En resumen, aunque en general es adecuado comenzar por seleccionar los criterios, en algunos casos es preferible empezar planteándose alternativas, teniendo siempre presente la naturaleza iterativa de estos dos procesos.

2. *Los criterios deben ser objetivos*

Los criterios son intrínsecamente específicos de cada problema e incluso de cada persona en un momento concreto. Todas las personas encargadas de dirigir desarrollan un modelo para interpretar la realidad que les ayuda a tomar decisiones. Estos modelos les guían hacia unos criterios específicos. Además, todos los responsables de la toma de decisiones tienen su propia forma de agrupar criterios. Por ejemplo, aunque algunos de esos responsables considerarían la viabilidad económica como un solo criterio, otros considerarían por separado los criterios específicos existentes dentro de la viabilidad económica, como el retorno de las inversiones o el crecimiento. Este proceso analítico puede llevar a la trampa de seleccionar criterios en función de preferencias, ponderaciones o agrupaciones personales. Las ponderaciones relacionadas con los criterios que importan para una persona en concreto suelen dar una falsa sensación de objetividad (véase la nota técnica sobre Síntesis). Como hemos dicho antes, la selección de criterios debe guiarse por la templanza y la relevancia.

Reconocer estas tendencias y limitaciones es importante, puesto que la selección de criterios debe ser tan objetiva como sea posible. Identificar los criterios adecuados requiere tiempo, esfuerzo y reflexión; el trabajo en equipo puede ayudar a mitigar el riesgo de pasar por alto factores esenciales. Además, se pueden utilizar los grandes modelos de lenguaje (LLM, por sus siglas en inglés) y la inteligencia artificial (IA) para identificar criterios que quizá no se nos hayan ocurrido. Este enfoque puede ayudar a los responsables de la toma de decisiones a asegurarse de no dejar de lado ningún criterio esencial ni aplicar sesgos en la selección de criterios. Por otra parte, incorporar la IA o la reflexión en equipo puede ayudar a descubrir agrupaciones implícitas de los criterios que te ayudarán a entender mejor por qué los criterios pueden ser más relevantes para ti que para tus compañeros.

3. *Identificar los criterios relevantes*

La selección de criterios relevantes es un proceso específico de cada situación y cada responsable de la toma de decisiones, ya que determina la forma de valorar las alternativas. No obstante, detrás de la mayoría de decisiones empresariales subyacen determinados criterios comunes. En primer lugar, los criterios económicos, como el coste, el retorno de las inversiones y la viabilidad financiera son criterios a tener en cuenta casi siempre (lo que no significa que

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post