



# Toma de decisiones

Soft Skills



# Toma de decisiones

En este tema se va a hablar de la toma de decisiones, *soft skill* clave en el liderazgo y básica para las empresas. Para ello, se va a hacer hincapié en los tipos de decisiones que hay y sus características, qué son las decisiones difíciles, la importancia de la toma de decisiones y diferentes técnicas y modelos para llevar a cabo la toma de decisiones, tanto de manera individual como grupal.

Los objetivos que se persiguen son:

- Comprender qué es la toma de decisiones y los factores que la influyen.
- Conocer los diferentes tipos de decisiones que debemos tomar de manera general.
- Contar con diferentes herramientas, técnicas y modelos para llevar a cabo una toma de decisiones efectiva.

☰ Fundamentos de la toma de decisiones y factores que influyen en ella

☰ Fases de la toma de decisiones

☰ Tipos de decisiones

☰ Decisiones difíciles

☰ Modelos de toma de decisión

☰ Referencias bibliográficas

☰ A fondo

# Fundamentos de la toma de decisiones y factores que influyen en ella



Las decisiones son **inevitables** y son la base de la vida, en todos los aspectos. Hay decisiones personales, hay decisiones laborales, hay decisiones vitales... pero todas son decisiones y hay que optar. Y muchas veces esto no es nada fácil.

Factores que influyen en la toma de **decisiones**:

- La motivación de la persona por resolver el problema o hacer una elección orientada a un resultado deseable.
- La autoestima, para saber que lo puede lograr y que es capaz de hacerlo.
- La sensación de eficacia personal, de que se puede hacer, de cumplimiento.
- Las expectativas que genera la decisión que se va a tomar.
- Locus de control interno – creer que los eventos ocurren como resultado de las propias acciones y decisiones del sujeto.
- El cálculo de costes y beneficios de cada opción alterará la decisión.
- El coste de oportunidad.

- Tener en cuenta los posibles sesgos y la presión de grupo.
- El estado emocional del sujeto determinará su capacidad de tomar decisiones y la calidad de estas.
- La seguridad psicológica y miedo. El miedo puede bloquear la toma de decisiones o hacernos ser demasiado conservadores.
- El entorno.

# Fases de la toma de decisiones



Tomar una decisión supone **un conjunto de pasos o acciones mentales** previas a la elección final. Estos son:

- 1 Identificación y diagnóstico de un problema o una realidad que nos lleva a tener que tomar una decisión.
- 2 Ponderar los criterios de evaluación de las opciones y generar alternativas.
- 3 Análisis de alternativas.
- 4 Seleccionar una alternativa.
- 5 Comunica la decisión e implantarla.
- 6 Evaluar los resultados: cumplimiento de objetivos, informes de seguimiento y estadísticas empresariales.

# Tipos de decisiones



Qualentum Lab

En nuestra vida cotidiana, existen **dos grandes tipos de decisiones**: las racionales y las emocionales e intuitivas.

## Las decisiones racionales

Este tipo de decisiones ponen a funcionar nuestra inteligencia analítica y nos hace sopesar los pros y contras de la decisión que estamos a punto de tomar. Por ejemplo, a la hora de comprar una casa, tendríamos que comparar exhaustivamente los tamaños, las prestaciones y los precios, para así llegar a conclusiones sobre la idoneidad de cada una de las opciones.

## Las decisiones emocionales e intuitivas

No todas las decisiones se pueden tomar de una forma tan analítica y racional. En mayor o menor medida, todas las decisiones están bañadas por nuestras emociones e influidas por nuestra intuición.

Si volvemos al ejemplo de la casa, consciente o inconscientemente pondremos barreras o límites no por cosas objetivas, como el precio, sino por zonas de la ciudad que nos gusten, por tipos de calle que buscamos, por tipos de vecinos que queremos...

Para regular esta situación entre pensamiento analítico consciente y el pensamiento inconsciente y emocional conviene encontrar el punto medio entre ambos.

Por otro lado, en el ámbito empresarial se pueden distinguir otros 6 tipos de decisiones:

Según la previsión

Si tenemos en cuenta el nivel de estructura y de previsión con que tomamos las decisiones, podemos hablar de programadas y no programadas.

## **Decisión programada**

Estas decisiones están previamente descritas y establecidas por algún tipo de normativa más o menos formal y su ejecución se lleva a cabo en base a un cronograma. Son decisiones rutinarias y estratégicas que, en principio, son automáticas y de efecto inmediato.

## **Decisión no programada**

No están programadas ni descritas en ningún texto normativo y se dan como fruto de la interacción de la empresa con el entorno humano e institucional. Suelen ser espontáneas y suelen tener un alcance mayor en el tiempo.

Según la urgencia

Teniendo en cuenta el nivel de urgencia con que se tengan que tomar las decisiones, hablaremos de rutinarias o de emergencia.

## **Decisiones rutinarias**

Cuando se dan circunstancias parecidas y contextos es similares, las empresas pueden buscar la forma de establecer ciertos mecanismos recurrentes para tomar decisiones.

## Decisiones de emergencia

Cuando la situación es inesperada y no hay precedentes, las empresas deben tomar medidas especiales para adaptarse al desarrollo de los acontecimientos.

Según la trascendencia para la empresa

Las empresas tienen que tomar decisiones cotidianas que pueden ser decisivas para el rumbo de la organización o a nivel proceso. En este sentido, diferenciamos entre decisiones estratégicas y decisiones operativas.

## Estratégicas

Estas decisiones influyen directamente sobre objetivos específicos de la propia empresa. Estas decisiones son las que guían a las organizaciones hacia el éxito o el fracaso. Son decisiones que suele tomar el director general, el gerente, los directores de proyecto y/o los accionistas.

## Operativas

Son decisiones imprescindibles para el buen funcionamiento de la organización y una de sus misiones es resolver los conflictos entre personas, tanto desde un punto de vista humano como laboral. También suponen las decisiones a nivel producto y proceso, si no suponen un impacto sobre objetivos. Hay que tratarlas con cuidado y detenimiento, ya que también incluyen las decisiones sobre contrataciones y despidos.

# Decisiones difíciles



---

Algunas decisiones se convierten en rutinarias y las hacemos casi sin pensar, pero las decisiones difíciles o que suponen un reto necesitan más reflexión. Este tipo de decisiones suelen implicar:

- 1 **Incertidumbre:** tal vez no se cuente con toda la información.
  - 2 **Complejidad:** puede haber muchos factores interrelacionados que considerar.
  - 3 **Consecuencias de alto riesgo:** el impacto de la decisión puede ser relevante.
  - 4 **Alternativas:** puede haber varias alternativas, todas con sus incertidumbres y consecuencias.
  - 5 **Temas interpersonales:** hay que predecir cómo van a reaccionar los diferentes interesados.
- 

**En este tipo de decisiones no solo entra en juego la propia toma de decisiones sino también la resolución de problemas y, en muchos casos, la creatividad. Conviene usar un método robusto y efectivo en estas circunstancias para mejorar la calidad de las decisiones y alcanzar buenos resultados.**

# Modelos de toma de decisión



Según los contextos, podremos **usar diferentes técnicas** para la toma de decisiones y, a veces, podremos incluso acoplar técnicas empleadas en determinados ámbitos a lo que nos convenga.

Para que os hagáis una idea de lo que os digo: en dirección de proyectos hay tres técnicas muy empleadas en la toma de decisiones grupales que ahora veremos con detenimiento.

## Decisiones grupales

- La técnica de votación de Puño a Cinco consiste en que los miembros del equipo muestran un puño cerrado cuando no dan apoyo a una estimación o hasta 5 dedos si es un apoyo total. Si algún miembro muestra menos de 3 dedos, se suele discutir esa decisión con todo el equipo. El consenso se suele alcanzar cuando todos los miembros del equipo muestran 3, 4 o 5 dedos.
- El análisis de alternativas trata de evaluar cuál es la estrategia más apropiada para cada situación. Se podrían tomar decisiones multicriterio para seleccionar una estrategia considerando diferentes factores: coste de la respuesta, efectividad de la respuesta, disponibilidad de recursos, urgencia, impacto del riesgo, riesgos secundarios derivados de la respuesta... Los factores podrán ser los que nosotros fijemos, así lo podremos acoplar a aquello que sea necesario.

- El árbol de decisión se trata de un diagrama que describe las implicaciones de elegir una u otra alternativa entre todas las disponibles. Un problema de puede dividir en menores segmentos, ramas del árbol, con el fin de facilitar la toma de decisiones. En el árbol, se pueden incorporar las probabilidades de ocurrencia y el impacto de cada paso lógico de eventos y decisiones futuras. La resolución del árbol de decisión indica qué alternativa produce el mejor valor esperado para el tomador de decisiones cuando todas las implicaciones, costes y beneficios son cuantificados.
- Teniendo todas las probabilidades de ocurrencia e impacto asignados a cada rama del árbol, es posible computar el valor esperado de cada alternativa. Para cada alternativa de decisión, se calculan los posibles impactos con sus decisiones.
- Aquí, la suma de los escenarios debe ser igual al 100% y la suma de cada escenario de una alternativa de tamaño indica el valor esperado de esa decisión.
- Para poder acoplarlo debemos entender qué impacto tienen las opciones en nuestra vida, cuál será su repercusión (y ponerla en números, no en dinero) y qué probabilidad de ocurrencia tiene.

## El modelo Vroom y Yetton

Este modelo está diseñado para identificar cuál es la mejor manera de tomar decisiones y el estilo de liderazgo basado en la situación concreta, desarrollado por Victor Vroom y Philip Yetton en 1973.

Se trata de **un modelo simple y fácil de usar** que adapta el estilo de toma de decisión que se debe emplear a la situación en concreto.

Antes de usar el modelo hay que tener en cuenta:

CALIDAD DE LA DECISIÓN	COMPROMISO DEL EQUIPO	RESTRICCIONES DE TIEMPO
A veces, tomar la decisión correcta es crítico y tendrás que usar un gran número de recursos (personas, tiempo, información...) para asegurarte de que la acción que tomes esté bien pensada y sea de calidad.		

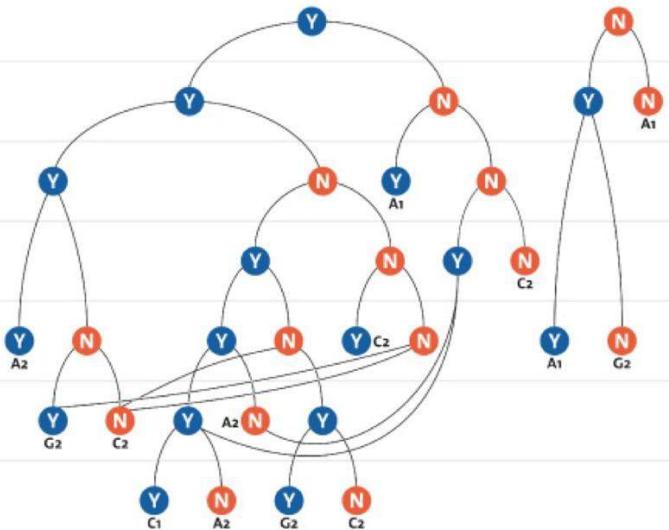
CALIDAD DE LA DECISIÓN	COMPROMISO DEL EQUIPO	RESTRICCIONES DE TIEMPO
Algunas de las decisiones impactarán en otros, en tu equipo. Cuando esto sucede, es preferible usar procesos colaborativos. Esto mejorará la calidad de la decisión y los resultados.		

CALIDAD DE LA DECISIÓN	COMPROMISO DEL EQUIPO	RESTRICCIONES DE TIEMPO
Cuando las decisiones no están limitadas por el tiempo, uno se puede explayar más valorando opciones e incluyendo a otros, lo que mejorará la calidad de la decisión. Si el tiempo es limitado, tal vez no sea posible incluir a otros ni hacer una investigación en profundidad.		

El modelo es este:

## The Vroom Yetton Model

1. Is the quality of the decision important?



2. Is the team commitment to the decision important?

3. Do you have enough information to make the decision on your own?

4. Is the problem well structured?

5. If you made the decision yourself? Would the team support it?

6. Does the team share organizational goals?

7. Is conflict amongst the team over the decision likely?

### KEY:

**Autocratic (A1):** You use the information that you already have to make the decision, without requiring any further input from your team.

**Autocratic (A2):** You consult your team to obtain specific information that you need, and then you make the final decision.

**Consultative (C1):** You inform your team of the situation and ask for members' opinions individually, but you don't bring the group together for a discussion. You make the final decision.

**Consultative (C2):** You get your team together for a group discussion about the issue and to seek their suggestions, but you still make the final decision by yourself.

**Collaborative (G2):** You work with your team to reach a group consensus. Your role is mostly facilitative, and you help team members to reach a decision that they all agree on.

The Vroom-Yetton Decision Tree. Adapted from *Leadership and Decision Making* by Victor H. Vroom and Philip Yetton by permission of the University of Pittsburgh Press. Copyright © 1973 University of Pittsburgh Press.



© Mind Tools Ltd 2018

Fuente: [Mindtools.com](http://www.mindtools.com)

Así, este modelo da **5 procesos** de toma de decisión:

### Autocrático (A1)

Usas la información que ya tienes sin requerir más aportaciones de tu equipo.

**Autocrático (A2)** —

Consultas con tu equipo para conseguir información específica que necesitas y después tomas la decisión.

**Consultivo (C1)** —

Informas a tu equipo de la situación y pides la opinión de sus miembros de manera individual, pero no juntas al equipo para una discusión. Tú tomas la decisión final.

**Consultivo (C2)** —

Juntas a tu equipo para una discusión grupal sobre el tema y buscas sus sugerencias, pero sigues tomando la decisión final tú solo.

**Colaborativo (G2)** —

Trabajas con tu equipo para llegar a un consenso grupal. Tu papel es ante todo de facilitador y ayudas a los miembros del equipo a llegar a una decisión con la que todos estén de acuerdo.

En general, **los estilos consultivos y el colaborativo** son más apropiados cuando:

- Necesitas información de otros para resolver un problema.
- El problema no se define fácilmente.
- El equipo está convencido de que la decisión es importante.
- Tienes suficiente tiempo para llegar a una decisión grupal.

Un estilo autocrático es más adecuado cuando:

- Tienes más conocimientos y experiencia en el tema que otros.
- Estás confiado para actuar solo.
- El equipo aceptará tu decisión.
- Hay poco tiempo.

Este modelo, que es muy válido, no siempre es el óptimo, pues no toma en consideración determinadas variables, como las emociones, las dinámicas del equipo, la complejidad de la tarea... Además, palabras como 'importancia' o 'calidad' son palabras vagas, difíciles de dar una respuesta de sí o no objetiva si no se han fijado unos límites de tolerancia.

Existe una evolución de este modelo, de Vroom y Jago (1988) más complejo y con muchas más variables, como restricciones geográficas. También tiene una fórmula matemática que permite precisar la decisión óptima para su situación. Este modelo se llama *Vroom-Jago* o *Vroom-Yetton-Jago*.

## Modelo de toma de decisión TDODAR

Este modelo es habitual entre los pilotos. Se trata de seis pasos secuenciales que ayudan a resolver problemas y tomar decisiones en el momento.

---

Es una herramienta simple e intuitiva, muy útil para usar en emergencias y en situaciones en las que nos encontramos bajo presión.

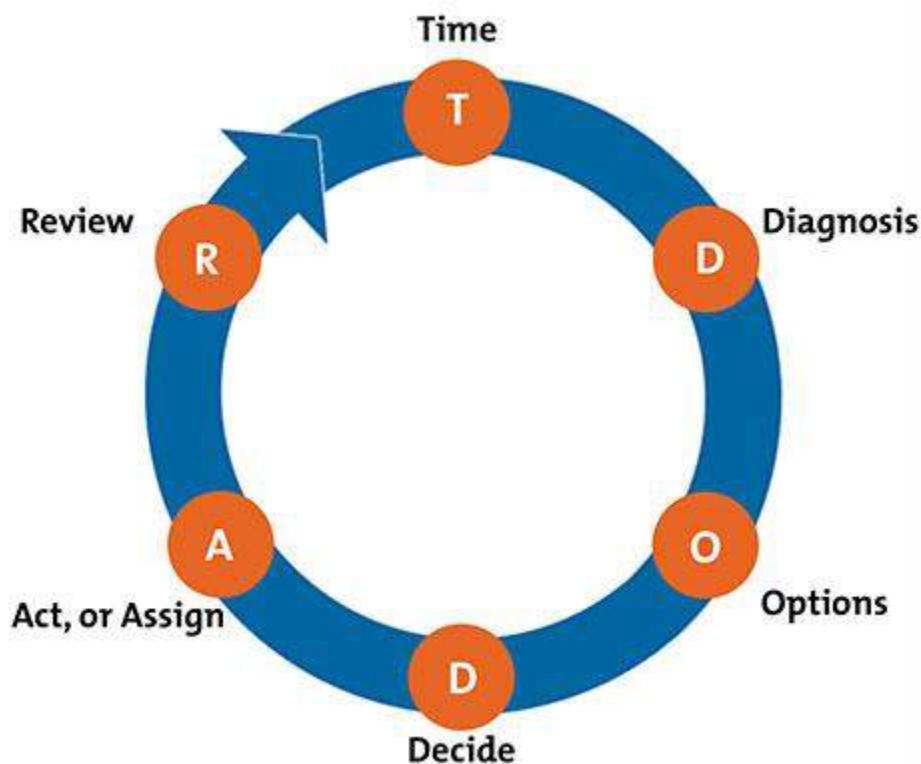
Antes de usar esta herramienta, hay que tener en cuenta tres 'reglas' generales que da el instructor de vuelo David Moriarty para usar bien este modelo:

- 1 Cada paso es independiente.
- 2 Analiza los hechos sucintamente. Mantendrá las discusiones enfocadas.
- 3 Contar con más personas en el proceso ayuda. Hacer preguntas a otros, sin revelar tu análisis de la situación, puede ayudar a conseguir puntos de vista diferentes.

4

Si estás trabajando con otros, no pases de un paso al siguiente sin haber llegado a acuerdos. Si no conseguís poneros de acuerdo, elegid la opción más conservadora antes de seguir.

A continuación, se detalla **el modelo con sus pasos**:



Fuente: Mindtools.com

- Tiempo**: cuánto tiempo tienes para tomar la decisión. Esto afectará a cómo llevar a cabo los siguientes pasos.
- Diagnóstico**: aquí se trabaja con el equipo o con interesados para explorar posibles causas, desde la más obvia a la más aparente. Se puede usar la técnica de los 5 por qués, o el análisis de causa-efecto.

- Opciones:** tras analizar las causas, ya se puede pensar en las opciones para resolver el problema. Se debe pensar de manera estructurada. Hay que considerar cuantas más opciones, mejor. Se puede hacer una sesión de *brainstorming*.
- Decisión:** es el momento de decidir. Se deben considerar todas las opciones planteadas y elegir la mejor y más razonable. Bajo presión, es bueno contar con otros para este paso.
- Actuar o asignar:** se trata de implementar la decisión. Se debe descomponer esa decisión en acciones y tareas y repartirlas entre las personas más cualificadas para llevarlas a cabo.
- Revisar:** es la fase más importante. Es crucial no caer en la trampa de pensar que ya has arreglado el problema. Hay que evaluar todo lo que se ha hecho y ver los resultados, verificar que el resultado es el que se quería. Si el problema no se ha solucionado o se agrava, se debería repetir el ciclo TDODAR y reconsiderar las opciones descartadas.

---

**Si el problema se ha solucionado y se ha acabado con el ciclo, conviene implementar un Proceso de Revisión Después de la Acción (AAR) para descubrir lecciones aprendidas.**

# Referencias bibliográficas



- HAMMOND, J. S., KENNEY, R.L., RAIFFA, H., *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, Harvard Business Review Press, Brighton, MA., 2015.
- HEATH, D., HEATH, C., *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work*.
- JANSE, B. (2019). *TDODAR Decision Making Model*. Recuperado el 7 de agosto de 2019 de Toolshero: <https://www.toolshero.com/decision-making/tdodar-decision-making-model/>.
- KAHNEMAN, D., *Thinking, Fast and Slow*, Nueva York, Penguin, 2012.
- Recursos de Mindtools: <https://www.mindtools.com>.
- PMI, *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: PMBoK 6<sup>a</sup> Ed.*, Pensilvania, Newtown Square, PMI, 2017.
- TRACY, B., *¡Tráguese ese sapo!*, Madrid, Empresa Activa, 2003.
- VROOM, V.H., YETTON, P.W., *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh, Penn., University of Pittsburgh Press, 1973.

# A fondo



Qualentum Lab

- **Doce hombres sin piedad (12 Angry Men)**

Lumet, S. (Director). (1957). *Doce hombres sin piedad* [Película]. EE.UU.: Metro-Goldwyn-Mayer, Orion Nova Productions.

Película que narra el proceso de decisión de un jurado popular en un juicio donde el procesado puede ser condenado a muerte. Al principio, se ve cómo tienden a optar por la primera idea que se les pasa por la mente, sin pararse a analizar o pensar, pero uno de los jurados empieza a cuestionar, siembra la duda razonable y hace que se manifieste todo un debate sobre cuál debería ser el veredicto. El proceso de toma de decisiones está en marcha.



Accede al tráiler a través del aula virtual o desde la siguiente dirección [web](#).

- **Cómo ser más decisivo**

Euribor.com.es. (25 de junio de 2012). Cómo ser más decisivo. Recuperado de <https://www.euribor.com.es/empleo/como-ser-mas-decisivo/>.

Blog asociado a Cinco Días que da algunas pautas muy interesantes para conseguir ser más decisivo. Según el artículo, la toma de decisiones es una aptitud y hay que practicarla y propone una serie de acciones que pueden llevar a la maestría.

- **Blog de WRIKE**

Blog de WRIKE. HANSEN, B., *Top 15 Problem Solving Activities for Your Team to Master*, 21 de junio de 2018. Recuperado de <https://www.wrike.com/blog/top-15-problem-solving-activities-team-master/>.

El blog de la empresa Wrike, dedicada a potenciar la productividad y a la gestión de los equipos, propone 15 actividades divertidas y dinámicas para entrenar y mejorar la toma de decisiones dentro de los equipos.

**¡Enhorabuena! Fastbook superado**



[Qualentum.com](http://Qualentum.com)