

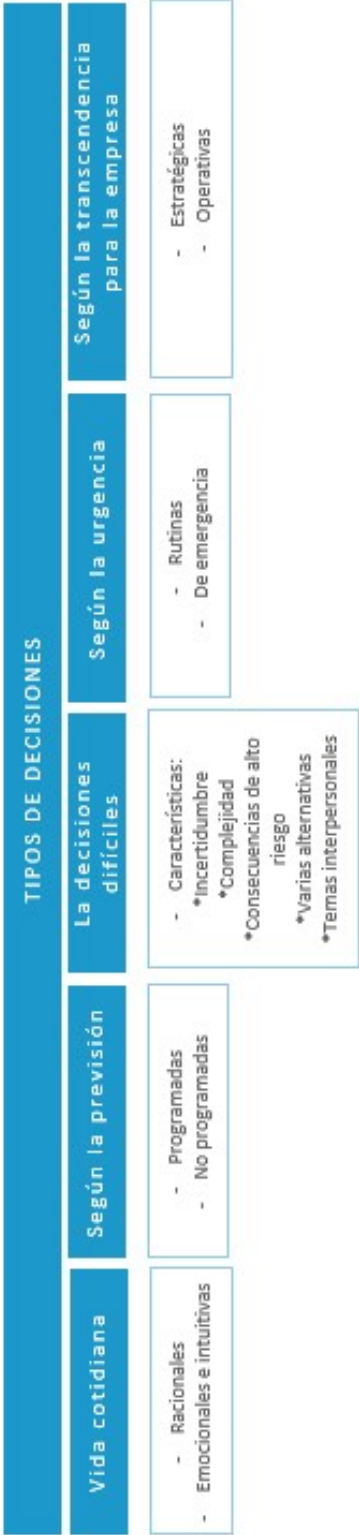
Digital & Soft Skills Program

Toma de decisiones

Índice

Esquema	3
Ideas clave	4
6.1. Introducción y objetivos	4
6.2. Fundamentos de la toma de decisiones y factores que influyen en ella	4
6.3. Fases de la toma de decisiones	6
6.4. Tipos de decisiones	6
6.5. Modelos de toma de decisión	9
6.6. Referencias bibliográficas	16
A fondo	18
Test	20

Esquema



6.1. Introducción y objetivos

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.

6.2. 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.

6.3. 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.

6.4. Tipos de decisiones

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

1. 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.

2. 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 busquemos, por tipos de vecinos que queramos...

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*.
3. 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.
 4. 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.

5. 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.
 6. 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.*
7. 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.
 8. 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:

- Incertidumbre: tal vez no se cuente con toda la información.

- ▶ Complejidad: puede haber muchos factores interrelacionados que considerar.
- ▶ Consecuencias de alto riesgo: el impacto de la decisión puede ser relevante.
- ▶ Alternativas: puede haber varias alternativas, todas con sus incertidumbres y consecuencias.
- ▶ 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.

6.5. 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 multi-criterio 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 se 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:** 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.
- ▶ **Compromiso del equipo:** 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.
- ▶ **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:

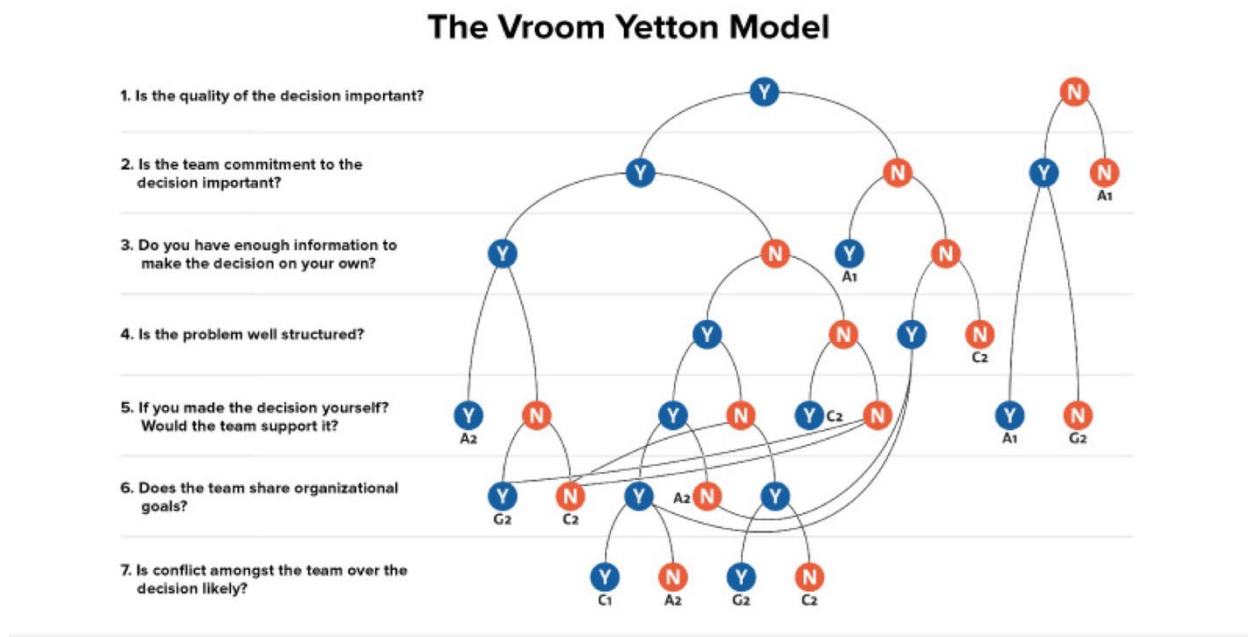


Figura 1. Modelo the Vroom Yetton Model.

Fuente: 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 encontremos 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:

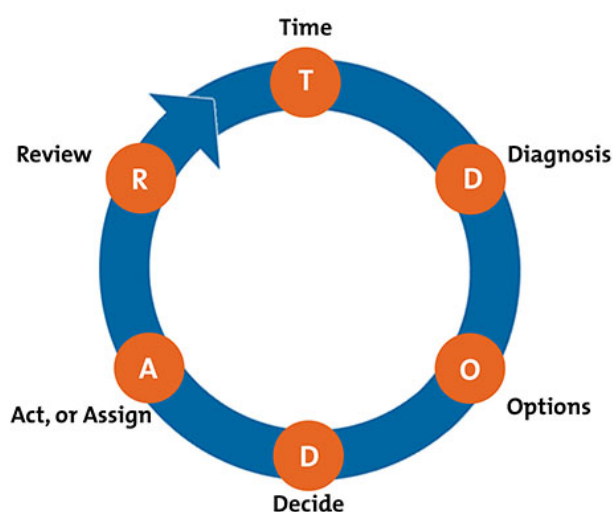


Figura 2. Modelo.
Fuente Mindtools.com

1. **Tiempo:** cuánto tiempo tienes para tomar la decisión. Esto afectará a cómo llevar a cabo los siguientes pasos.
2. **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 porqués, o el análisis de causa-efecto.
3. **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.
4. **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.
5. **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.

6. **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.

6.6. 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 6ª 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.

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:

<https://www.youtube.com/watch?v=l0OPus5jM2w>

Cómo ser más decisivo

Euribor.com.es. (25 de junio de 2012). *Cómo ser más 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.

Accede al blog a través del aula virtual o desde el siguiente enlace:

<https://www.euribor.com.es/empleo/como-ser-mas-decisivo/>

Blog de WRIKE

Blog de WRIKE. HANSEN, B., *Top 15 Problem Solving Activities for Your Team to Master*, 21 de junio de 2018.

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.

Accede al blog a través del aula virtual o desde el siguiente enlace:

<https://www.wrike.com/blog/top-15-problem-solving-activities-team-master/>

1. ¿Cuál de las siguientes no es uno de los pasos o acciones mentales previas a la toma de decisiones final?
 - A. Elegir la primera opción que se pase por la cabeza.
 - B. Análisis de alternativas.
 - C. Comunicar la decisión e implantarla.
 - D. Identificación y diagnóstico de un problema o una realidad.

2. ¿Qué significan las siglas TDODAR?
 - A. Tiempo, Diagnóstico, Ociosidad, Decisión, Afirmar y Revisar.
 - B. Turnos, Diagnóstico, Opciones, Decisión, Alegaciones y Revisar.
 - C. Turnos, Diagnóstico, Ociosidad, Decisión, Actuar o Asignar y Revertir.
 - D. Tiempo, Diagnóstico, Opciones, Decisión, Actuar o Asignar y Revisar.

3. Relaciona los tipos de decisiones con su definición

Racionales	1	A	Se dan circunstancias parecidas y contextos similares
De emergencia	2	B	Son imprescindibles para el buen funcionamiento de la organización
Programadas	3	C	Están descritas y establecidas por algún tipo de norma
Emocionales	4	D	Ponen a funcionar nuestra inteligencia analítica
Estratégicas	5	E	Estas suelen estar influidas por nuestra intuición
Rutinarias	6	F	No están descritas en ningún texto normativo

No programadas	7	G	Influyen directamente sobre los objetivos específicos de la propia empresa
Operativas	8	H	La situación es inesperada y no hay precedentes.

4. Según el modelo Vroom-Yetton, ¿cuándo es más adecuado emplear un estilo autocrático de toma de decisiones?
- A. Cuando se necesita información de otros para resolver un problema.
 - B. Cuando el equipo está convencido de que la decisión es importante.
 - C. Cuando hay poco tiempo.
 - D. Cuando hay tiempo para llegar a una decisión grupal.
5. ¿Qué indica la resolución del árbol de decisión?
- A. Indica que, con menos de 3 dedos, hay una decisión con todo el equipo.
 - B. Que se podrían tomar decisiones multi-criterio para seleccionar una estrategia considerando diferentes factores.
 - C. Qué alternativa produce el mejor valor esperado para el tomador de decisiones.
 - D. Que la suma es 100 %.
6. ¿Cuál de los siguientes no es un factor que influye en la toma de decisiones?
- A. La seguridad psicológica y el miedo.
 - B. La motivación de la persona por resolver el problema o hacer una elección.
 - C. El coste de oportunidad.
 - D. La opinión de los amigos y la familia.

7. De las siguientes características, ¿cuáles suelen implicar las decisiones difíciles?
- A. Simplicidad, aunque haya varias alternativas.
 - B. Incertidumbre y complejidad.
 - C. Consecuencias de bajo riesgo.
 - D. Certidumbre y simplicidad.
8. ¿Por qué el modelo Vroom-Yetton no siempre es óptimo?
- A. Porque usa ciertas palabras que resultan vagas si no se han fijado límites de tolerancia y no tiene en cuenta variables como las emociones.
 - B. Porque no lo usan los pilotos.
 - C. Porque tienen muy en cuenta las emociones y las disposiciones personales de los involucrados en la toma de decisiones.
 - D. Porque es muy viejo y los modelos nuevos siempre son mejores.
9. Señala una verdad sobre las decisiones y la toma de decisiones
- A. Las decisiones son inevitables y siempre son fáciles.
 - B. No todo el mundo tiene que tomar decisiones.
 - C. Las decisiones son inevitables y no siempre son fáciles.
 - D. Las decisiones son evitables y se pueden delegar.
10. ¿Existen las decisiones rutinarias, que se hacen casi sin pensar?
- A. No, y cada vez que tengo que tomar una decisión, se digo a alguien que lo haga por mí.
 - B. No, ninguna decisión se convierte en rutinaria.
 - C. Sí, pero no deberíamos caer en eso. Hay que meditar cada decisión con el mismo detenimiento.
 - D. Sí, muchas de las decisiones diarias se convierten en rutinarias para facilitarnos la vida.