



## Ficha Formativa

<b>Título</b>	<b>Evaluación y toma de decisiones</b>
<b>Palabras Clave</b>	evaluaciones, prejuicios, tipos de decisiones, procesos de toma de decisiones, herramientas para la toma de decisiones
<b>Creado por</b>	Universidad de Económicas – Varna, Bulgaria
<b>Idioma</b>	Español
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar la conciencia de los estudiantes sobre la percepción, evaluación y la toma de decisiones.</li><li>• Familiarizar a los estudiantes con varios modelos y herramientas para la toma de decisiones.</li><li>• Mejorar las habilidades de los estudiantes para la toma de decisiones.</li></ul>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	<p>Después de completar el módulo “Evaluación y toma de decisiones”, los estudiantes comprenderán mejor:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la conexión entre la percepción y la evaluación.</li><li>- los prejuicios que pueden nublar nuestro juicio.</li><li>- distintos tipos de decisiones.</li><li>- los distintos pasos existentes en el proceso de la toma de decisiones.</li><li>- algunos factores que influyen en el proceso de toma de decisiones.</li><li>- Toma de decisiones individuales y de grupo.</li></ul> <p>Los estudiantes desarrollarán habilidades prácticas para aplicar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- diversas herramientas para la toma de decisiones.</li><li>- distintos métodos para estimular la creatividad en la toma de decisiones.</li></ul>
<b>Área Formativa</b>	Evaluación y toma de decisiones
<b>Índice</b>	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Realizar juicios</b><ol style="list-style-type: none"><li><b>1.1. No dejar nada al azar</b></li><li><b>1.2. Buen juicio</b></li><li><b>1.3. Conexión entre evaluación y percepción</b></li><li><b>1.4. Prejuicios. Caso de estudio (1)</b></li><li><b>1.5. Juicio y ética</b></li></ol></li><li><b>2. Tipos de decisiones. Caso de estudio (2)</b></li><li><b>3. Toma de decisiones</b></li></ol>

	<p><b>3.1. Toma de decisiones. Definiciones. El cerebro, el corazón y las tripas participan en el proceso de la toma de decisiones</b></p> <p><b>3.2. Enfoques del proceso de toma de decisiones. Clasificación de algunos procesos de la toma de decisiones. Enfoques y modelos empresariales de la toma de decisiones</b></p> <p><b>3.3. Toma de decisiones por personas/empresas. El modelo de toma de decisiones DECIDE. Dilemas éticos. Contrastar la realidad</b></p> <p><b>3.4. Árbol de la toma de decisiones. El modelo normativo de decisión Vroom-Yetton-Jago. Buena práctica (1)</b></p> <p><b>3.5. Toma de decisiones complejas y herramientas para la toma de decisiones. Caso de estudio (3). Buena práctica (2)</b></p> <p><b>4. Toma de decisiones creativa y mejorada por la tecnología. Buena práctica (3)</b></p>
<p><b>Desarrollo de contenidos</b></p>	<p><b>1. Realizar juicios</b></p> <p><i>“Cuando te encuentras con una determinada situación, piensas: ‘Ok, esto es real. Podemos unirlo todo y hacerlo o derrumbarnos y entrar en crisis.’ Podemos hacer lo uno o lo otro. Y ese proceso de evaluar la situación y llevarlo a la práctica siempre es un nuevo desafío.”</i></p> <p><i>Climber Marc-André Leclerc in el documental El Alpinista (2021)</i></p> <p><b>1.1. No dejar nada al azar</b></p> <p>No es necesario ser un escalador de renombre mundial en nuestro ascenso a una montaña aparentemente insuperable para cuestionar constantemente nuestro juicio ni las decisiones que tomamos.</p> <p>¿Cómo podemos tener éxito en nuestra carrera? ¿Cómo vivir una vida significativa y con determinación?</p> <p>Una vez que creamos que tenemos éxito, hay varias cosas a las que podemos atribuir este éxito. En retrospectiva, es mucho más fácil desglosar esos pequeños pasos que hemos dado, esas pequeñas decisiones que hemos tomado por el camino.</p> <p>La cuestión es cómo nos aseguramos, antes de comenzar nuestro viaje hacia la satisfacción personal y profesional, de que navegaremos de manera competente entre las aguas tormentosas de las opciones profesionales y los objetivos de la vida sin dejar mucho al azar. Mejorar nuestro sentido del juicio y sus habilidades para tomar decisiones parece ser una de las mejores decisiones que podemos tomar.</p>

## 1.2. Buen juicio

En su libro *Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls* (2007), Noel M. Tichy and Warren G. Bennis se centran en la evaluación como un liderazgo clave y explica por qué “un agudo sentido del juicio es lo que hace o destruye a un líder”, siendo la evaluación “la clave del liderazgo ejemplar”, ya que “el éxito a largo plazo es el único indicador del buen juicio”. Definen el juicio como “un proceso de toma de decisiones contextualizado que abarca tres dominios diferentes: personas, estrategia y crisis. Dentro de cada dominio, los juicios de liderazgo siguen un proceso de tres fases: preparación, llamada y ejecución. El buen juicio de liderazgo está respaldado por el conocimiento contextual de la red social, la organización y las partes interesadas”. (Tabla 1)

**Tabla 1. Los tres dominios del juicio: personas, estrategia y crisis**

		Dominios		
		Personas - Acciones previas	Estrategia - Acciones previas	Crisis - Acciones previas
Creación del conocimiento	Autoconocimiento			
	Conocimiento en Redes Sociales			
	Conocimiento Organizativo			
	Conocimiento Contextual			

**Fuente:** Tichy, N., & Bennis, W. (2008). *Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls*. [Concordville, PA]: Soundview Executive Book Summaries.

Andrew Likierman (2020) define el juicio como “la capacidad de combinar cualidades personales con conocimientos y experiencia relevantes para formar opiniones y tomar decisiones”, argumentando que el buen juicio nos ayuda a tomar mejores decisiones, tanto en ausencia de información suficiente como en un camino obvio, así como en los casos de recopilación de datos relevantes y en la justificación de todos los pros y contras.

“Se ha derramado mucha tinta en el esfuerzo por comprender en qué consiste el buen juicio. Algunos expertos lo definen como un instinto adquirido o un “presentimiento” que de alguna manera combina una experiencia profunda con habilidades analíticas a un nivel inconsciente para producir una percepción o reconocer un patrón que otros pasan por alto”. Pero reconocer lo que es el

buen juicio puede estar muy lejos de saber cómo desarrollar un mejor sentido del mismo.

Como resultado de su investigación, Likierman describe seis elementos clave del buen juicio: aprendizaje, confianza, experiencia, imparcialidad, opciones y entrega; y analiza además las habilidades que deben desarrollarse para mejorar cada elemento clave y, en última instancia, proporcionar un mejor juicio. (Tabla 2)

**Tabla 2. Cómo tener un buen juicio**

<b>Elementos del buen juicio</b>	<b>Conocimientos necesarios a desarrollar</b>	<b>Cuestiones a tener en cuenta</b>
Aprendizaje	Escucha activa Lectura de lenguaje corporal Lectura crítica Reconocimiento de nuestros propios prejuicios	¿Cómo filtramos las "noticias falsas"? ¿Buscas activamente opiniones diferentes a las tuyas o prefieres quedarte en tu propia zona de confort?
Confianza	Buscar diversas perspectivas Rodearse de personas que cuestionen nuestras ideas Buscar consejos fiables de gente que no nos diga lo que queremos oír	¿Se sentiría cómodo trabajando con personas que no están de acuerdo con usted? ¿Consideraría la discrepancia un desafío o una molestia?
Experiencia	Contar con experiencia relevante Expandir nuestra experiencia Evaluar nuestro ratio de éxito Analizar nuestros éxitos y fracasos Buscar consejos neutrales	¿Dejaría un trabajo estable y altamente satisfactorio para explorar nuevas oportunidades laborales internacionales en un entorno mucho más desafiante?
Imparcialidad	Identificar y desafiar a nuestros propios prejuicios Comprender, reconocer y aceptar distintos puntos de vista Situaciones de juego de roles	En caso de duda, ¿desafiaría una decisión gerencial o preferiría guardar silencio? Como gerente, ¿agradecería las opiniones discrepantes o pensaría en la disidencia como un motivo de conflicto personal? ¿Qué prejuicios cognitivos comparte: estabilidad, confirmación, aversión al riesgo, apetito por el riesgo

		excesivo, optimismo / pesimismo excesivo, exceso de confianza?
Opciones	Reflexionar antes de actuar Reconocer diferentes perspectivas Aceptar todos los desafíos Investigar todas las soluciones Elegir estratégicamente	¿Está ignorando algunas de las opciones debido a sus prejuicios? ¿Está buscando sin embargo la confirmación de su idea?
Entrega	Anticiparse, evaluar y gestionar el riesgo Trabajar en nuestras habilidades organizativas	¿Es factible la elección que ha realizado? ¿Cuáles son los riesgos de implementación?

Fuente: Likierman, A. (2020). The Elements of Good Judgment. Retrieved 9 November 2021, from <https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment>

La teoría interdisciplinaria de la evaluación y la toma de decisiones ha surgido como resultado del trabajo realizado por psicólogos, economistas del comportamiento y neurocientíficos cognitivos. Por ejemplo, como se ilustra en la Tabla 2, el concepto de prejuicio, junto con otras ideas psicológicas, es una referencia recurrente en la teoría de la evaluación y la toma de decisiones, lo que indica el estrecho vínculo entre percepción y juicio.

**Ejemplo:** Ahora, veamos un ejemplo de un libro de texto sobre buen juicio (la historia también es citada por Likierman (Ibid.)). Trata sobre la decisión de un oficial militar soviético, que bien puede haber evitado la destrucción masiva en el período de la guerra fría. El teniente coronel Stanislav Petrov optó por seguir su instinto, ignorando los datos de satélites que sugerían un 100% de probabilidad de un ataque con misiles. En su lugar, decidió informar el incidente como un mal funcionamiento del sistema. Se descubrió que los satélites habían interpretado la luz solar reflejada como un ataque con misiles.

**Tarea:**

Vea este vídeo:

<https://www.theguardian.com/us-news/video/2017/jan/22/kellyanne-conway-trump-press-secretary-alternative-facts-video>

¿Cómo influye la comunicación no verbal de la oradora en su mensaje verbal? ¿Confías en esa persona? ¿De qué forma nuestro juicio se ve influenciado por el lenguaje corporal de esta persona?

Comparemos nuestras ideas sobre el vídeo con los comentarios

de Trevor Noah en *The Daily Show con Trevor Noah* aquí:  
<https://www.facebook.com/watch/?v=10155079740661800>

### 1.3. Conexión entre evaluación y percepción

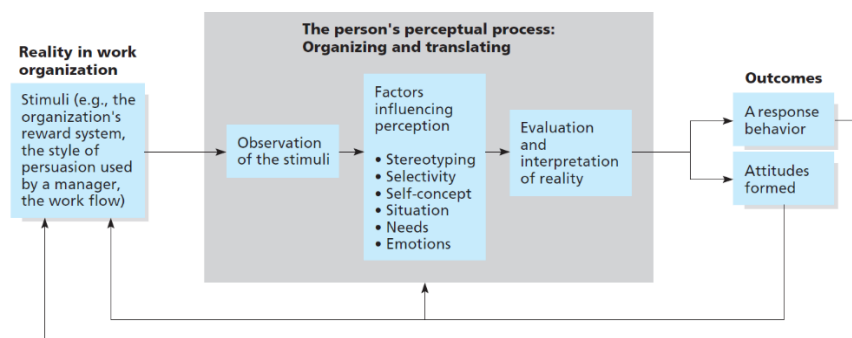
#### Percepción: lo que pensamos de nosotros y de los demás

La forma en que percibimos el mundo es un reflejo de lo que pensamos de nosotros mismos y de los demás. La forma en que se percibe uno a sí mismo y a los demás es la base de nuestra evaluación y toma de decisiones. Conocerse mejor a sí mismo, reconocer sus prejuicios personales, reconocer su zona de confort son los primeros y más importantes pasos en el camino hacia nuestra historia de éxito. Cualquiera de estas pruebas podría ayudarnos en el camino del autodescubrimiento:

- [https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/;](https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/)
- [https://www.16personalities.com/personality-types.](https://www.16personalities.com/personality-types)

El proceso perceptual ilustrado en la siguiente imagen explica cómo todos percibimos la misma situación desde un punto de vista diferente, es decir, la “vemos” de manera diferente.

**Imagen 1. El proceso perceptual**



**Fuente:** Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill, p. 94.

Al discutir la percepción en un entorno estrictamente empresarial, Gibson señala que "la forma en que un empleado ve una situación a menudo tiene un significado mucho mayor para comprender el comportamiento que la situación en sí". (p. 94) Gibson además define la percepción como la acción de "recibir estímulos, organizarlos y traducir o interpretar los estímulos organizados para influir en el comportamiento y formar actitudes". (pág.94). Este tipo de actitud puede causar percepciones que conducen a fallos en la comunicación porque todos tendemos a "leer" el comportamiento de los demás en el contexto de la situación en la que nos encontramos. Esto se debe a las diferencias de percepción, que conducen a un drama matrimonial o a conflictos en el trabajo.

**Ejemplo: Distintas percepciones de la misma historia.**

Se ha inscrito en una oferta laboral y ha sido preseleccionado para una serie de entrevistas a las que ha asistido y cree que ha hecho un trabajo bastante bueno, pero se pregunta por qué todavía no ha recibido noticias de la empresa. Decide enviar un correo electrónico preguntando si todavía se le considera para el puesto. Obtiene una respuesta bastante formal donde parece que su correo electrónico se ha interpretado como una sugerencia de que el trabajo del equipo de contratación es lento e ineficaz. Está asombrado porque nunca tuvo la intención de ser grosero. Solo ha querido confirmar su entusiasmo espontáneo por conseguir este puesto de trabajo.

**1.3. Prejuicios**

Nuestros prejuicios de percepción a menudo pueden llevarnos a un mal juicio si tendemos a pasarlos por alto o no los reconocemos adecuadamente. Estereotipar personas; ignorar datos que puedan hacernos sentir incómodos; pensar en nosotros mismos como el punto de referencia en la percepción de los demás; percibir a los demás a través de nuestros propios rasgos; nuestras necesidades y emociones interfieren con nuestras percepciones; vale la pena explorar todos estos prejuicios, entre otros, para que podamos mejorar nuestro sentido de juicio.

**Ejemplo:** Los ejecutivos de empresa han estado luchando durante años para mejorar la comunicación intercultural en inglés como lengua franca de los negocios globales. Por ejemplo, supuestamente, se han creado guías para ilustrar lo que realmente quieren decir los hablantes nativos británicos. Incluso The Economist se unió a la discusión:

<https://www.economist.com/johnson/2011/05/27/this-may-interest-you>

Este enfoque puede estar sujeto a críticas por imponer estereotipos nacionales que lleven a engaño y generalizaciones excesivas en nuestra percepción de los demás:

<https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/chart-shows-what-british-people-say-what-they-really-mean-and-what-others-understand-a6730046.html>

**Tarea:** Lea el caso de estudio sobre los prejuicios cognitivos en la toma de decisiones (Caso de estudio 1). ¿Cree que podría haber estado aplicando la contabilidad mental en su toma de decisiones diaria sin darte cuenta? Comenta estas preguntas:

- ¿Cuál sería su decisión si pudiera permitirse el pequeño regalo de una galleta (2 euros) todos los días hábiles en una cafetería?

- Ha comprado 100 acciones a 10€ la acción. ¿Vendería esas acciones cuando el precio de las acciones cayera, es decir, vendería a perdedor?

Consulte las respuestas sugeridas. ¿En qué medida se ha visto influenciado por la contabilidad mental en sus respuestas?

#### 1.4. Juicio y ética

Además de enfrentarnos a los prejuicios, a menudo nos enfrentamos también a dilemas éticos. Un dilema ético es una "situación en la que una persona debe decidir si hace o no algo que, aunque lo beneficie a ella o a la empresa, o a ambos, puede considerarse poco ético". (Schermerhorn, Osborn y Hunt, 2002, p. 13). Este algoritmo podría ser útil para hacer frente a tales desafíos (Ibíd.):

COMO TRATAR LOS DILEMAS ÉTICOS:

1. Reconocer el dilema
2. Considerar todos los factores posibles.
3. Enumerar todas nuestras opciones.
4. Evaluar cada opción preguntándonos: ¿Es legal? ¿Es justo? ¿Es beneficioso?
5. Tomar nuestra decisión.
6. Verifiquemos de nuevo nuestra decisión preguntándonos: ¿Cómo me sentiré si mi familia lo descubre? ¿Cómo me sentiré si salgo en los periódicos?
7. Entonces, y sólo entonces, tomar una decisión y actuar.

Los dilemas éticos son solo un ejemplo de las decisiones a las que nos enfrentamos a diario. (Sobre dilemas éticos, ver también el punto 3.3)

## 2. Tipos de decisiones

*"A veces tomamos la decisión correcta, a veces hacemos que la decisión sea correcta."*

*Phillip C. McGraw*

¿Cómo saber si hemos tomado la decisión correcta? ¿Cómo tomar decisiones de la manera correcta? Para responder a la primera pregunta, debemos conocer los distintos tipos de decisiones y sus particularidades. La respuesta a la segunda pregunta se desarrollará en la siguiente unidad "Toma de decisiones".

Los diferentes tipos de decisiones se basan en criterios específicos de categorización. Una decisión puede pertenecer a varios grupos si cumple los criterios. La Imagen 2 presenta el marco para categorizar decisiones.



Imagen 2. Marco para categorizar las decisiones



**Fuente:** Adapted and extended from Serafimova, D. (2015). Teoria na upravlenieto [Management theory]. Varna: Univ. izd. Nauka i ikonomika.

El criterio "nivel de gestión" se basa en el puesto que se ocupa en la jerarquía de su organización. Si es un líder de equipo / superior inmediato, sus decisiones serán principalmente operativas. Se centrarán en las actividades del día a día (por ejemplo, a qué cliente hay que llamar primero; si enviar a John o Fred a las negociaciones con un nuevo socio potencial). En una posición más alta (principalmente directores de departamento: directores de marketing, directores de producción, etc.), se tomarán decisiones predominantemente tácticas (por ejemplo, cómo organizar la nueva campaña de marketing; ¿necesita expertos en marketing adicionales para su departamento?). Las decisiones estratégicas están reservadas al nivel de la alta dirección: usted es el director ejecutivo y debe decidir en qué mercado entrar, qué tecnología desarrollar o dónde construir su Giga fábrica.

Algunas de las decisiones serán muy concretas (por ejemplo, cómo resolver el problema con Mark, que siempre llega tarde al trabajo) e influirán solo en ciertas personas / actividades / departamentos de la empresa, mientras que otras serán más generales y tendrán un impacto en toda la empresa (por ejemplo, introduzcamos un sistema de gestión de calidad (SGC) en nuestra empresa; ¿qué cambios deberíamos hacer en la estructura de los sistemas de remuneración de nuestros empleados?).

Otro criterio importante para la clasificación de las decisiones es el tiempo. Preste atención: no es solo el momento de tomar una decisión (obviamente, no deberíamos tardar una eternidad). Lo que verdaderamente importa es el período de tiempo durante el cual nuestra decisión tendrá influencia. En otras palabras, ¿cuánto durará el efecto de nuestra decisión? Las decisiones a corto plazo tienen un plazo de entre un día y varios meses. Un ejemplo de tal decisión puede ser cuando uno de nuestros compañeros enferma y necesitamos decidir qué hacer para completar un pedido urgente: trabajar horas extras o encontrar un sustituto para la semana. Las decisiones a medio plazo normalmente cubren un período de un año, pero el factor principal es la duración del ciclo económico de nuestra empresa. Por lo tanto, para algunas empresas, estas decisiones pueden abarcar seis meses (por ejemplo, qué campaña de marketing lanzar para nuestro nuevo teléfono inteligente) o dos años (por ejemplo, decisiones de producción en un fabricante de barcos). Las decisiones a largo plazo tienen un plazo de más de un año y su impacto puede incluso ir más allá de los 5 a 10 años (por ejemplo, qué tecnología usar para expandir nuestra red móvil en Canadá).

El ciclo de gestión es conocido por todos los gerentes y cada paso del mismo está relacionado con varias decisiones que se deben tomar: planificación (qué hacer), organización (cómo hacerlo, con qué recursos), motivación (qué incentivos podemos dar a nuestro equipo), control (cuándo controlar, cuáles serán los puntos críticos) y cambio (qué podemos mejorar para el próximo ciclo) de decisiones.

Un sistema muy popular para la clasificación de decisiones es el desarrollado por Herbert Simon, dividiendo las decisiones en programadas y no programadas. El primer tipo está "determinado por la experiencia pasada como apropiada para resolver un problema en cuestión" (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2002, p. 115). Por otro lado, las decisiones no programadas se "crean para tratar de manera individualizada un problema concreto". Las principales diferencias entre estos dos tipos de decisiones se presentan en la Tabla 3.

**Tabla 3. Comparación entre decisiones programadas y no programadas**

	<b>Decisiones Programadas</b>	<b>Decisiones no Programadas</b>
Problema	Frecuente, repetitivo, rutinario. Certeza sobre las relaciones causa-efecto.	Novedoso, desestructurado. Incertidumbre con respecto a las relaciones causa-efecto.
Procedimiento	Dependencia de políticas, reglas y procedimientos	Necesidad de creatividad, intuición, tolerancia a la ambigüedad y resolución

	definidos.	creativa de problemas.
Ejemplos:		
Empresa	Procesos de selección de personal	Nuevo lanzamiento de un producto.
Universidad	Políticas de admisión	Construcción de una nueva escuela de negocio.
Centro de salud	Procedimientos de alta de pacientes.	Inesperada reducción de financiación.

**Fuente:** Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill, p. 465.

Todas las decisiones se toman en diferentes circunstancias. Diversos factores influyen en la forma en que se van a tomar ciertas decisiones. La probabilidad del problema es un criterio crítico que distingue entre tres tipos de decisiones:

- hecho con total certeza - usted conoce todos los factores y su influencia y tiene toda la información necesaria (en realidad, esta situación es muy rara; un ejemplo puede ser un entorno controlado para un experimento de laboratorio);
- hecho en un entorno de riesgo: se pueden medir los riesgos asociados con diferentes factores y tenemos una idea de la probabilidad de los resultados potenciales (por ejemplo, cómo un aumento en el precio del producto influirá en los ingresos de la empresa);
- hecho en la incertidumbre - no tenemos toda la información y, a menudo, es muy difícil estimar los riesgos; la mayoría de las decisiones entran en esta categoría, lo que significa que es muy difícil tomar la mejor decisión (o incluso la óptima); en este caso, debemos encontrar una solución satisfactoria a nuestro problema (cómo lidiar con el incumplimiento de la información interna o cómo retener a nuestro mejor experto).

**Tarea:** Lea el caso S: Tomar las decisiones correctas – ¿Qué tipo de decisión deberíamos elegir? (Caso de estudio 2). Responda las preguntas que se adjuntan y explique cómo ha identificado el tipo de decisión que ha tomado. ¿Cómo influirá el cambio de tipo de su decisión (por ejemplo, de corto a largo plazo) en el resultado de la situación?

Todas estas decisiones se pueden tomar individualmente o se puede trabajar en equipo para tomar una decisión conjunta que tendrá en cuenta las opiniones de las otras personas involucradas en el proceso de toma de decisiones. La siguiente unidad nos guiará a través de las etapas de este proceso.

### 3. Toma de decisiones

*“¿Debería quedarme o debería irme?*

*Si me voy habrá problemas.*

*Y si me quedo habrá el doble de problemas.”*

*The Clash*

#### 3.1. Toma de decisiones. Definiciones. El cerebro, el corazón y las tripas participan en el proceso de la toma de decisiones.

La capacidad de tomar decisiones se considera una habilidad vital para la vida. Cada día tomamos numerosas decisiones: 35.000, para ser más exactos (Kay, 2020).

**Definición.** Una definición común de toma de decisiones es “un proceso consciente de tomar decisiones entre una o más alternativas con la intención de avanzar hacia un estado de cosas o resultados deseados”. (McShane y Von Glinow, 2010, p. 198)

#### El cerebro, el corazón y las tripas participan en el proceso de la toma de decisiones.

¿Cómo tomamos decisiones? Nos puede parecer que tomamos muchas decisiones de forma casi automática, inconsciente o incluso preconsciente. Existe una creciente sección literaria que apoya la idea de que la toma de decisiones involucra no solo la cognición, sino también la emoción y la intuición, lo que indica el papel del cerebro, corazón y tripas en la toma de decisiones. (Soosalu, Henwood y Deo, 2019)

Además, “la interdependencia de los procesos emocionales y racionales aparece poderosamente en estudios neurobiológicos recientes que establecen que la emoción es esencial en la toma de decisiones racionales”. (“Toma de decisiones emocionales”, s.f.)

Algunos investigadores distinguen entre decisiones racionales, decisiones racionales limitadas (decisiones suficientemente buenas), decisiones intuitivas (elección instintiva) y decisiones creativas. De hecho, las emociones pueden moldear la forma en que identificamos el problema, filtrar nuestras preferencias por alternativas y el proceso que seguimos para evaluar alternativas. Dependemos de nuestras emociones para que nos orienten a la hora de tomar decisiones. Además, aparte de las emociones, es nuestra intuición la que podría desempeñar un papel importante en el proceso de toma de decisiones, es decir, nuestra “capacidad para saber cuándo existe un problema u oportunidad y seleccionar el mejor curso de acción sin un razonamiento consciente. La intuición es tanto una experiencia emocional como un proceso analítico no consciente rápido que involucra tanto la

coincidencia de patrones como los guiones de acción". (McShane y Von Glinow, 2010, p. 208)

Investigaciones recientes indican que el instinto de hacer las cosas de forma visceral (intuición) de hecho puede ser útil, especialmente en circunstancias muy inciertas en las que la recopilación y el análisis de datos adicionales no nos ayudarán a elegir una forma u otra. (Huang, 2019)

Algunos profesionales sugieren que se debe liderar de forma visceral y seguir la información: "La toma de decisiones efectiva no tiene por qué ser una propuesta. De hecho, la toma de decisiones eficaz debe basarse en una hipótesis, o intuición, y luego seguir el rastro de datos para llegar a la decisión final ". (Meléndez, 2020)

Según un artículo del Wall Street Journal (Stoll, 2019), "la mayoría de los líderes empresariales confían en la intuición sobre la analítica". El artículo continúa discutiendo cómo una encuesta global de directores ejecutivos de KPMG mostró que "solo el 35% de los ejecutivos confía mucho en los datos de su organización" y que dos tercios "ignoraron los conocimientos proporcionados por el análisis de datos o los modelos informáticos [...] porque contradecían su intuición ".

**3.2. Enfoques del proceso de toma de decisiones. Clasificación de algunos procesos de la toma de decisiones. Enfoques y modelos empresariales de la toma de decisiones.**

**Las decisiones son tomadas por individuos, grupos de personas y empresas** en el marco de diferentes contextos concretos y con vistas a objetivos específicos o resultados deseados. Se utilizan varios enfoques, modelos y herramientas.

Cada uno de los tipos de toma de decisiones detallados a continuación (toma de decisiones racional, racionalidad limitada, toma de decisiones intuitiva y creativa) puede ser útil, según las circunstancias y el problema a resolver por una persona, equipo o empresa.

**Table 4. Modelos de toma de decisiones**

<b>Modelo de toma de decisiones</b>	<b>Usaremos este modelo cuando:</b>
Racional	Se puede recopilar y cuantificar información sobre alternativas La decisión es importante Intentamos maximizar nuestro resultado
Racionalidad Limitada	Los criterios mínimos están claros No tenemos tiempo o no queremos dedicar mucho tiempo a tomar una decisión No intentamos maximizar nuestro resultado

Intuitivo	Los objetivos no están claros Tenemos presión de tiempo y la parálisis del análisis será costosa Ya tenemos experiencia con el problema
Creativo	Las soluciones del problema no están claras Necesitamos generar nuevas soluciones Tenemos tiempo para sumergirnos en el problema

**Fuente:** Saylor Academy. (2012). Principles of Management. Retrieved 14 November 2021, from [https://saylordotorg.github.io/text\\_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html](https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html)

Varios enfoques, modelos y herramientas están diseñados específicamente para la toma de decisiones empresariales.

Matt Gavin (2020), que identificó algunos enfoques para la toma de decisiones empresariales, describió las siguientes técnicas claves de toma de decisiones para los gerentes:

1. **Adoptar un enfoque orientado a procesos** – enfoque el tema en cuestión para asegurarse de que se hagan las preguntas correctas y que todos estén de acuerdo en lo que debemos elegir. A partir de aquí, creamos un equipo y gestionamos dinámicas de grupo para analizar el problema y ofrecer una solución viable. Siguiendo un proceso estructurado de varios pasos, podemos alcanzar el resultado deseado.
2. **Involucrar a tu equipo en el proceso** – esto aportará múltiples puntos de vista y estimulará la resolución creativa de problemas. De esta manera, podemos utilizar el conocimiento y la experiencia conjunta de las personas, lo que conduce a soluciones más innovadoras y ayuda a sacar a la luz y superar prejuicios ocultos entre el grupo.
3. **Fomentar la mentalidad colaborativa** – la mentalidad de promoción que ve la toma de decisiones como un concurso. Esto puede ser perjudicial para el rendimiento de nuestro equipo. Por esto necesitamos establecer una mentalidad de investigación que navegue en la toma de decisiones con la resolución colaborativa de problemas. Se centra en las personas que prueban y evalúan supuestos mediante la presentación de argumentos equilibrados, considerando alternativas y estando abiertos a la crítica constructiva.
4. **Crear y defender la seguridad psicológica** – para que los miembros de su equipo se sientan cómodos, compartan sus diversas perspectivas y trabajen conjuntamente, es fundamental crear y mantener un entorno de seguridad

psicológica. Para ayudar a su equipo a sentirse psicológicamente seguro, sea respetuoso y sea justo al escuchar las opiniones de todos.

5. **Reiterar propósitos y metas de la decisión** – las metas para las que estamos trabajando deben estar claramente articuladas desde el principio del proceso de toma de decisiones, y reiteradas constantemente en todo momento, para garantizar su consecución.

Estas técnicas estimulan especialmente la colaboración en equipo y la resolución creativa de problemas.

En cuanto a los modelos de toma de decisiones, los siguientes parecen ser los que más se aplican en los negocios:

**Tabla 5. Modelos empresariales de la toma de decisiones**

Modelo	Modelos Relacionados/Similares
Análisis de Decisiones de Varios Criterios	Análisis matricial, Matriz de Kepner-Trego
Análisis de Comparación por Pares	
Proceso de Jerarquía Analítica	
Pros y Contras	Más/Menos/Interesante (MMI), Pros/Contras/Solucionables (PCS), Pros/Contras ponderados, Gráficos T, Análisis de campos de fuerzas
Teoría de Juegos	
Diagramas de Influencia	
Voto múltiple	
Análisis de Costes y Beneficios	
Valor Presente Neto y Valor Presente	
Programación lineal	
Análisis Conjunto	Análisis de preferencias declaradas, modelos de elección, elecciones discretas
Diagramas de Afinidad	Método KJ
Ensayo y Error	
Métodos Heurísticos	
Árbol de decisión	

**Fuente:** Based on Decision Making Techniques. Retrieved 13 November 2021, from [https://www.decision-making-solutions.com/decision\\_making\\_techniques.html](https://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html)

En aras de la claridad, nos centraremos solo en unos pocos.

### 3.3. Toma de decisiones por personas/empresas. El modelo de toma de decisiones DECIDE. Dilemas éticos. Contrastar la realidad

#### El modelo de toma de decisiones DECIDE

Uno de los modelos de toma de decisiones más útiles es el modelo de toma de decisiones DECIDE, que usa predominantemente un enfoque racional, y lo utilizan tanto individuos como organizaciones y empresas

**Tabla 6. El modelo de toma de decisiones DECIDE**

D	Definir el problema
E	Establecer los criterios
C	Considerar todas las alternativas
I	Identificar la mejor alternativa
D	Desarrollar e implementar un plan de acción
E	Evaluar y monitorizar la solución

**Fuente:** Guo, K. (2008). DECIDE. The Health Care Manager, 27(2), 118-127. doi: 10.1097/01.hcm.0000285046.27290.90

Algunas variaciones del modelo indican que cuando identificamos criterios, también les asignamos un peso diferente antes de examinar opciones concretas. (Academia Saylor, 2012).

Otras variantes del modelo incluyen la identificación de valor como un paso separado en el proceso de toma de decisiones.

**Tabla 7. El modelo de toma de decisiones DECIDE**

D	Definir el problema
E	Explorar las alternativas
C	Considerar las consecuencias
I	<b>Identificar nuestros valores</b>
D	Decidir y ejecutar la acción
E	Evaluar nuestra decisión

**Fuente:** Kay, J. (2020). The D.E.C.I.D.E. Model: A Tool For Teaching Students How to Making Healthy Decisions - Project School Wellness. Retrieved 12 November 2021, from <https://www.projectschoowellness.com/the-d-e-c-i-d-e-model-a-tool-for-teaching-students-how-to-making-healthy-decisions/>

Lo especialmente interesante del modelo anterior es que después de definir el problema, y explorar diversas alternativas y evaluar sus consecuencias, revisa sus propios valores / identidad y, desde esa perspectiva identificada, decide una acción específica. (En la variante anterior, la perspectiva de la identidad probablemente esté presente durante todo el proceso).

El papel de nuestros valores, autoimagen y conciencia de identidad en el proceso de toma de decisiones podría ilustrarse con un ejemplo:



**Situación de dilema:** sabemos que podemos copiar y pegar un texto escrito previamente durante un examen online. Sin embargo, hay instrucciones claramente escritas: se supone que no podemos utilizar la función "Copiar y pegar". El problema es que usted tome la decisión correcta. Teniendo en cuenta las consecuencias, tenemos que ser conscientes de que sacaremos una calificación más alta. (Está muy bien escrito y, después de todo, es tu propio texto, ¿verdad, ni siquiera estás haciendo trampas, ¿verdad? Por otro lado, no es justo para las otras personas que se examinan, ¿no? ¡Y definitivamente está incumpliendo las reglas!)

Lo que harás va a depender en gran medida de tus propios valores y tu propia imagen: ¿eres el tipo de persona que realmente va a hacer trampas si las circunstancias lo permiten, es decir, tomarás medidas desde la posición de tus propios valores / identidad, resultados deseados? Y por último, pero no menos importante, algunos determinantes del contexto objetivo (reglas, control y supervisión, prácticas culturales aceptables)?

**Discusión:** ¿qué podemos hacer en similares circunstancias?

**Otro ejemplo:** Trabaja en una gran empresa. Se le pide que redacte el informe anual para el director de marketing. Mientras elabora el informe, se da cuenta de que las conclusiones finales repercutirán negativamente en su supervisor inmediato: no se ha cumplido ninguno de los plazos durante el último año; obviamente hay un cierto desajuste presupuestaria; la moral en el equipo parece estar baja: su supervisor obviamente carece de habilidades de liderazgo y gestión del equipo. ¿Cómo procederemos? Nuevamente, se trata de revisar nuestros valores / identidad y / o las prácticas / valores / código de conducta aceptados por la compañía después de evaluar las opciones y sus implicaciones y decidir un curso de acción concreto en cuanto a qué tipo de informe vamos a escribir. (Muchas empresas tienen pautas específicas sobre cómo escalar un problema, en el caso de encontrar o reconocer uno).

**Discusión:** decisiones éticas en el puesto de trabajo.

Dado que muchas decisiones que podamos tomar involucran un aspecto ético, una de las consideraciones más importantes en las decisiones que tomemos en nuestro lugar de trabajo como empleado o gerente son las éticas. Aquí tenemos algunas preguntas básicas que podemos hacernos para evaluar la ética de una decisión:

¿Es una decisión justa?

¿Estamos infringiendo alguna ley?

¿Nuestra decisión incumple alguna norma de la empresa?  
 ¿Nos vamos a sentir mejor o peor después de tomar esta decisión?  
 ¿Cómo nos sentiríamos si esta decisión fuera luego difundida en los medios?

(Fuente: Based on Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Principles of Management. Retrieved 13 November 2021, from <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making/>)

**El modelo de toma de decisiones DECIDE para equipos/empresas. Contrastar la realidad**

Los equipos / empresas también utilizan el modelo de toma de decisiones DECIDE. De manera similar, incluye identificar problemas y oportunidades, elegir el mejor estilo de decisión, desarrollar soluciones alternativas, elegir la mejor solución, implementar la alternativa seleccionada y evaluar los resultados de las decisiones. (McShane y Von Glinow, 2010)

En gran medida, este enfoque podría considerarse un enfoque racional. Sin embargo, la verificación de la realidad de la vida organizativa real podría ser bastante diferente de las expectativas que se habían estructurado con esmero.

**Tabla 8. Supuestos de elección racional versus hallazgos de comportamiento organizativo sobre la elección de alternativas**

Supuestos del paradigma de elección racional	Observaciones del comportamiento organizativo
Los objetivos son claros, compatibles y acordados.	Los objetivos son ambiguos, en conflicto y carecen de apoyo total.
Los tomadores de decisiones pueden calcular todas las alternativas y sus resultados	Los tomadores de decisiones tienen capacidades limitadas de procesamiento de información
Los tomadores de decisiones evalúan todas las alternativas simultáneamente	Los tomadores de decisiones evalúan las alternativas secuencialmente
Los tomadores de decisiones utilizan estándares absolutos para evaluar alternativas.	Los tomadores de decisiones evalúan las alternativas frente a un favorito implícito
Los tomadores de decisiones utilizan información factual para elegir alternativas	Los tomadores de decisiones procesan información perceptualmente distorsionada
Los tomadores de decisiones eligen la alternativa con el mayor beneficio	Los tomadores de decisiones eligen la alternativa que sea lo suficientemente buena (satisfactoria)

Fuente: McShane, S. and Von Glinow, M. (2010). Organizational behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin, p. 204.

### 3.4. El árbol de la toma de decisiones. El modelo normativo de decisión Vroom-Yetton-Jago.

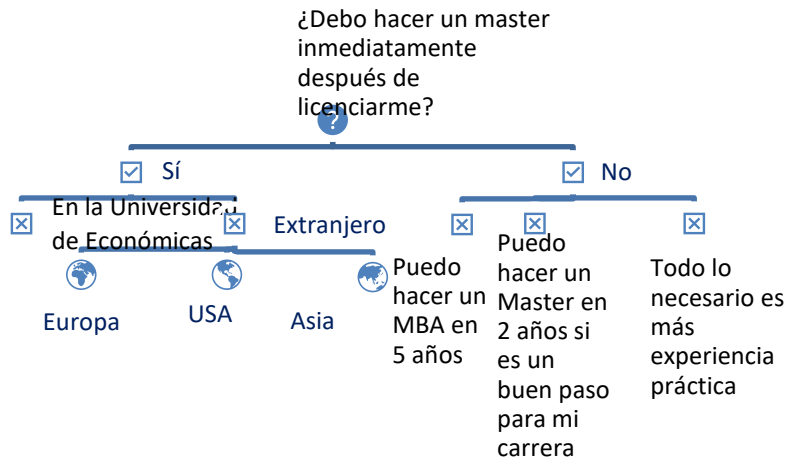
Un árbol de decisiones es "un mapa visual que muestra dos o más vías de decisión distintas". Un árbol de decisiones demuestra los resultados adjuntos a una serie de opciones relacionadas; se puede utilizar para asignar valores de probabilidad a esos resultados; es especialmente útil en decisiones de sí o no y comparaciones de manzanas con naranjas. Además, puede ser utilizado por personas, equipos y empresas por igual. Una de las mayores ventajas de usar un árbol de decisiones es que hace que las evaluaciones complejas sean más fáciles de seguir y comprender para todos los miembros de su equipo. (Armstrong, 2021).

“Los árboles de decisiones son herramientas útiles, especialmente para situaciones en las que los datos financieros y la probabilidad de resultados son relativamente fiables. Se utilizan para comparar los costes y los valores probables de las distintas decisiones que podría tomar una empresa. A menudo incluyen alternativas de decisión que conducen a múltiples resultados posibles, con la probabilidad de que cada resultado se mida numéricamente ". (Carpenter, Bauer y Erdogan, 2012)

Vamos a ilustrar el árbol de decisiones con un ejemplo.

**Ejemplo:** Tras graduarse en su universidad (Universidad de Economía - Varna, Licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales), usted está considerando varias opciones, cada una de ellas con un potencial de trayectoria profesional distinto. (Figura 3) En el siguiente nivel, podremos agregar nuevas ramas al árbol. Puede ser una herramienta útil cuando consideramos distintas opciones con diferentes resultados.

**Imagen 3. Elecciones tras la graduación**



**Tarea:** El modelo normativo de decisión Vroom-Yetton-Jago

Lea la descripción del modelo normativo de decisión Vroom-Yetton-Jago, que se usa como modelo de buenas prácticas (Buena Práctica 1).

**Dilema:** Usted dirige un hotel pequeño sin marca, pero últimamente el negocio flojea. Su equipo tiene bastante experiencia y es muy profesional y se pregunta por qué sus ingresos son tan bajos. Sabe que necesita encontrar una manera de aumentar los ingresos, pero se pregunta si vale la pena debatir el tema con su equipo, ya que es el único que tiene un título en Turismo.

Se necesita una decisión sobre cómo aumentar los ingresos del hotel.

Podemos usar la info de la Buena práctica y las preguntas de esta infografía de MindTools, disponible en:

[https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The\\_Vroom\\_Yetton\\_Decision\\_Model\\_final.pdf](https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The_Vroom_Yetton_Decision_Model_final.pdf).

¿Qué preferiríamos hacer?:

- tomar la decisión por nuestra cuenta, utilizando la información disponible: estilo de toma de decisiones Autocrático 1 (A1).
- iniciar una reunión con nuestro equipo para obtener más información, pero finalmente tomar la decisión por nuestra cuenta: estilo de toma de decisiones Autocrático 2 (A2).
- reunirnos con cada miembro del equipo individualmente, pedir información, pero tomar la decisión individualmente: estilo de toma de decisiones Consultivo 1 (C1).

- reunirnos con los miembros del equipo conjuntamente, pedir información, pero tomar la decisión solo: estilo de toma de decisiones Consultivo 2 (C2).
- tener una reunión de equipo, explicar la situación, dirigir la discusión, animar a todos a construir sobre las ideas de los demás y, en última instancia, dejar que el equipo tome la decisión, sin imponer nuestra voluntad: estilo de toma de decisiones Grupo 2 (G2).

¿Ha incluido a su equipo en la toma de decisiones? ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Describiría su estilo de toma de decisiones en este dilema como autocrático, consultivo o grupal? ¿Cuáles son los pros y los contras de cada estilo en esta situación?

### 3.5. Toma de decisiones complejas y herramientas para la toma de decisiones

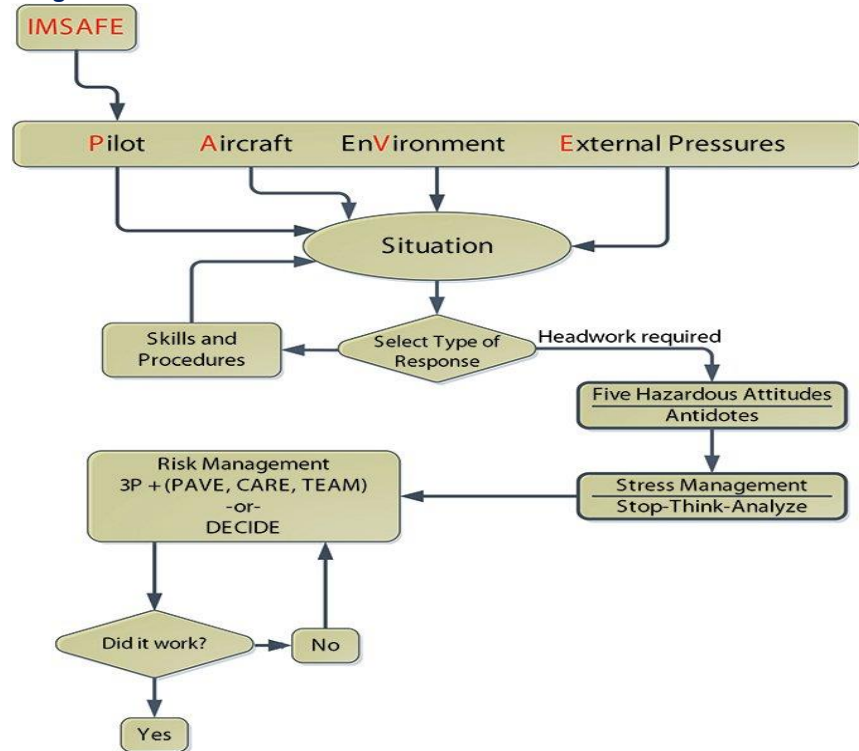
¿Qué hace que algunas decisiones sean complejas

**Tarea:** Herramientas de toma de decisiones en la Aeronáutica

Veamos este ejemplo de Buena Práctica sobre herramientas de toma de decisiones de Aeronáutica. (Buena Práctica 2)

Una vez familiarizados con el fundamento subyacente y los pasos concretos, las listas de verificación, las herramientas de toma de decisiones y gestión de riesgos, describa los pasos principales utilizando el siguiente diagrama de flujo (Imagen 4):

**Imagen 4.** Herramientas de toma de decisiones en la Aeronáutica



**Fuente:** Simonds, F. (2016). Good Pilot Decision Making - IFR Magazine. Retrieved 14 November 2021, from <https://www.ifr-magazine.com/training-sims/good-pilot-decision-making/>

**Tarea:** Usted trabaja en la Oficina Internacional de su universidad y es responsable de una mayor internacionalización y digitalización de los programas universitarios con el fin de mejorar las perspectivas de empleabilidad de los estudiantes en un mercado laboral continuamente globalizado y, en concreto, **desarrollar habilidades de comunicación intercultural y liderazgo**. Tiene varias ideas en este sentido. Una de sus prioridades es trabajar con otras universidades Erasmus + (utilizando financiación de proyectos de la UE) para multiplicar el efecto y proporcionar oportunidades estructuradas de trabajo en equipos internacionales (estudiantes / profesores / personal administrativo). Hay que tener en cuenta la colaboración con la empresa con vistas a mejores opciones de empleabilidad para los estudiantes.

Desarrolle sus ideas en frases separadas por puntos.

Comparta sus ideas con sus compañeros en una sesión de brainstorming. Luego tomaremos una decisión en grupo, usando uno de los métodos de decisión que conocemos, por ejemplo, DECIDE

Compararemos nuestros resultados con los resultados del caso de estudio PROMINENCE (Caso de estudio 3).

### **Modelos de toma de decisiones complejas y práctica de la vida real**

¿Pueden los modelos teóricos facilitar todos los procesos complejos de toma de decisiones en situaciones de la vida real?

El profesor Peter McBurney (s.f.) afirma que se requiere una nueva teoría de las decisiones complejas para abordar situaciones complejas que no se ajustan a los modelos y teorías habituales de toma de decisiones. Según él, algunos de los factores que contribuyen a la complejidad de la vida real son los siguientes:

- Los problemas no se plantean en una forma compatible con la teoría clásica de la decisión.
- Incertidumbres fundamentales del sector
- Decisiones únicas (no repetidas).
- Múltiples partes interesadas y participantes
- Conocimientos de dominio incompletos / dispersos.
- Creencias, metas y preferencias diversas y conflictivas
- Las creencias, metas, preferencias, probabilidades de sucesos y consecuencias pueden determinarse de forma

endógena, como parte del propio proceso de decisión.

- Es posible que el tomador de decisiones no comprenda completamente qué acciones son posibles hasta que comience a ejecutarlas.
- Algunas acciones pueden cambiar el panorama de la toma de decisiones, sobre todo en sectores donde hay demasiados participantes interactuando.
- Las medidas de éxito pueden estar desaparecidas, ser contradictorias o vagas.
- Las consecuencias de las acciones, incluyendo su éxito o fracaso, pueden depender de la calidad de la ejecución, que a su vez puede depender de las actitudes y acciones de las personas que no toman la decisión.
- Como corolario del punto anterior, el éxito de una acción puede requerir un amplio y continuo diálogo con las partes interesadas relevantes, antes, durante y después de su ejecución.
- El éxito puede requerir compromisos previos antes de que finalmente se tome una decisión.
- Las consecuencias de las decisiones pueden tardar en realizarse.
- Los tomadores de decisiones pueden influir en las consecuencias de las decisiones y/o las medidas del éxito.
- Los participantes inteligentes pueden modelarse entre sí para tomar una decisión, que el profesor Burney llama reflexividad.

**Tarea:**

Elija tres de estos factores y busque ejemplos en el blog que los ilustren. (<https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html>). Piense en otros ejemplos.

**Ejemplo:** Esta tabla de McKinsey muestra cómo mejorar los resultados de la toma de decisiones aumentando la velocidad y mejorando la calidad en el proceso de toma de decisiones empresariales. Una característica especial de este enfoque es que indica al tomador de decisiones una perspectiva más específica de la práctica.

**Tabla 9. Para cada categoría de decisión importante, una práctica que destaque puede producir mejoras enormes tanto en la calidad como en la velocidad de las decisiones.**

<b>Prácticas claves por tipo de decisión</b>	<b>Quienes las hacen</b>	<b>Cómo mejorarlas</b>
<b>Decisiones de gran apuesta</b> Infrecuente, alto riesgo, organización futura (por ejemplo, M&A)	Equipo Directivo; junta	<b>Estimular un debate productivo –</b> por ejemplo, asignando a alguien para que defienda el caso a favor y en contra de una posible decisión.
<b>Decisiones transversales</b> Frecuentes, a menudo de alto riesgo, colaborativas (por ejemplo, planificación de operaciones, establecimiento de precios)	Jefes de unidades de negocio; Altos directivos	<b>Redoblar el proceso –</b> Uno que permita aclarar objetivos, medidas y destinatarios
<b>Decisiones delegadas</b> Frecuentes, bajo riesgo, día a día (por ejemplo, alquileres, marketing)	Individuos; Equipos de trabajo	<b>Garantizar el compromiso –</b> No sólo consenso

**Fuente:** De Smet, A., Jost, G., & Weiss, L. (2019). Three keys to faster, better decisions. Retrieved 14 November 2021, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-faster-better-decisions>

Según los autores, “Las decisiones importantes (como una posible compra) son poco frecuentes, pero de alto riesgo y tienen el potencial de moldear el futuro de la empresa; estos son generalmente atribuciones del equipo directivo y de la junta. Las decisiones transversales (como una decisión de establecimiento de precios), que pueden ser de alto riesgo, ocurren con frecuencia y se deciden en foros multifuncionales como parte de un proceso colaborativo de principio a fin. Las decisiones delegadas son frecuentes, pero de bajo riesgo y son manejadas de manera efectiva por una persona o equipo de trabajo, con aportes limitados de otros”.

Los autores explican además que "este tipo de decisiones suceden en el nivel apropiado de la empresa (los directores ejecutivos, CEOs, por ejemplo, no deberían tomar decisiones que es mejor delegarlas)".

Sin embargo, se señala que existen muchas instancias de decisiones tomadas a un nivel superior al necesario. Esto inevitablemente conduce a una pérdida de tiempo, compromete



la calidad de los resultados de la toma de decisiones y aumenta los niveles de frustración entre quienes toman las decisiones.

**4. Toma de decisiones creativa y mejorada por la tecnología**

*“No seas vago e invita a la inspiración; enciéndela con un palo, y si no lo consigues, obtendrás algo que se parece mucho a lo que buscabas.”*

*Jack London*

La mayoría de las decisiones no están programadas y se toman con incertidumbre. Debe aplicar un enfoque creativo para encontrar una solución adecuada. Esta unidad presenta una descripción general de varias herramientas para la toma de decisiones creativa y mejorada por la tecnología.

Gibson et. al. (2012, 481, adaptado por John M. Ivancevich, Robert Konopaske, y Michael T. Matteson, Organizational Behavior and Management, 9<sup>th</sup> ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2011), p. 426.) ofrece una forma sencilla y atractiva de generar creatividad en la toma de decisiones de diversos desafíos personales:

**Tabla 10. Desafíos personales de la creatividad**

Nº	Desafío
1.	Sal de la oficina. Pasea por un parque o un centro comercial durante la comida. Dale a tu mente la oportunidad de filtrar un problema o asunto. Intenta minimizar llamadas de teléfono, mensajes de texto y otras actividades de distracción durante este periodo de tranquilidad.
2.	Se cómo un niño. Intenta mirar el problema como lo haría un niño. Algunos creen que este nuevo enfoque es la vía más importante para pensar “distinto” porque libera la mente del pensamiento convencional “adulto”.
3.	Se inconformista. Las mejores ideas y decisiones a menudo surgen de aquellos a los que no les importa lo que los demás piensen de ellos.
4.	Rompe con la rutina. Aparca en un sitio distinto del edificio. Habla con gente con la que no tengas mucho trato. Lee un libro o blog que no te interesaría normalmente. Las ideas pueden fluir de fuentes muy diversas.
5.	Pregúntate “¿Y si...?” Esta pregunta puede estimular tus pensamientos y mucha discusión en grupo.
6.	Escucha. Nadie tiene el monopolio de las buenas ideas. Haz preguntas, y luego escucha.

**Fuente:** Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill.

Quizás se pregunte qué herramientas creativas necesitará para ayudarlo con la inspiración, la generación y la implementación de

sus ideas. Las herramientas que ofrece Design Kit de Ideo.org brindan esa oportunidad. Todas las actividades sugeridas se basan en el concepto de diseño centrado en el ser humano, que involucra la perspectiva humana en todos los pasos del proceso de resolución de problemas. Las herramientas son fáciles de usar y ofrecen información sobre el tiempo sugerido, el nivel de dificultad, los materiales necesarios, los participantes, las fases del proceso y los pasos para la implementación.

Enlace: <https://www.designkit.org/methods/>

**Tarea:** Consultar la lista de herramientas disponibles para la fase de inspiración y seleccionar las tres que considere más adecuadas para potenciar la inspiración. Explique sus razones a sus compañeros e intercambie ideas.

Las nuevas tecnologías pueden ser un gran activo y brindarle las herramientas necesarias para mejorar su toma de decisiones.

Smartsheet ofrece una guía definitiva para la toma de decisiones empresariales. Incluye herramientas valiosas para facilitar el proceso de toma de decisiones (lista de verificación para la toma de decisiones, plantillas de matriz para diversas decisiones, ejercicios de formación de equipos para mejorar la toma de decisiones, marco para el proceso de toma de decisiones éticas).

Enlace: <https://www.smartsheet.com/business-decision-making-process>

Matthew Martin (2021), que recopiló las 10 MEJORES herramientas de toma de decisiones para empresas, proporciona un muy buen ejemplo de toma de decisiones empresarial mejorada por la tecnología:

1. Diagrama DAFO: DAFO significa Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. El diagrama DAFO es una aplicación de gestión importante que ayuda a cualquier empresa a evaluar su situación actual. Funciona como una guía básica para la planificación estratégica. Creately es una herramienta para crear Diagramas DAFO.
2. Diagrama de toma de decisiones: los diagramas de toma de decisiones son gráficos que le permiten mapear la decisión que hemos tomado. Lucidchart es una herramienta para crear diagrama de toma de decisiones.
3. Matriz de decisiones: una matriz de decisiones es una técnica que contiene valores que le ayudan a identificar y analizar el rendimiento del sistema. Los elementos de una matriz de decisiones muestran resultados en función de criterios específicos. MindTools es una herramienta para crear Matriz de Decisiones.

4. Análisis de Pareto: se utiliza para priorizar posibles cambios identificando los problemas y resolviéndolos. Paradigma Visual es una herramienta para crear Análisis de Pareto.
5. Diagrama de Causa y efecto de Ishikawa: muestra las causas de un evento en particular. Se puede utilizar para el diseño de productos y el control de calidad para identificar posibles factores que causan un efecto general. Puede agrupar las causas en categorías para encontrar fuentes de variación. SmartDraw es una herramienta para crear Diagramas de Causa y Efecto Ishikawa.
6. Análisis de campo de fuerza: proporciona un marco para observar los factores que influyen en una situación concreta. SmartDraw es una herramienta para crear análisis de campo de fuerza.
7. Mapa de estrategia: diagrama que se puede utilizar para documentar los objetivos empresariales estratégicos. Este mapa se crea durante el proceso de planificación de una empresa. Se utiliza como material principal para registrarse y revisar reuniones. Estrategia en cascada es una herramienta para crear Mapas de Estrategia.
8. Análisis de equilibrio – nos ayuda a determinar en que etapa del proceso un nuevo producto empezará a ser rentable. Good Calculators es una herramienta para crear Análisis del punto de equilibrio.
9. Matriz de Pugh: diagrama que se utiliza para evaluar soluciones empresariales alternativas. Le ayuda a determinar qué soluciones son más valiosas que las demás. Este método no requiere una gran cantidad de datos cuantitativos. Psychologia es una herramienta para crear Matrices de Pugh.
10. Análisis de proporción – se utiliza para comparar elementos disponibles en los estados financieros de una empresa. Se usa para evaluar una serie de problemas con una entidad legal, como su liquidez, eficiencia operativa y otras operaciones. Finstanos es una herramienta para crear análisis de proporciones.

Enlace: <https://www.guru99.com/decision-making-tools.html>

Otro ejemplo excelente nos lo da MindTools con su herramienta sobre toma de decisiones en 8 categorías:

**Tabla 11. Herramienta de MindTools sobre la toma de decisiones**

Categoría	Herramientas
Empezamos	Cómo tomar decisiones: Cómo eres de bueno tomando decisiones
Modelos de toma de decisiones	El modelo de decisión Vroom-Yetton, la matriz Kepner-Tregoe, etc.
Eligiendo entre las distintas opciones	¿Qué es la teoría de las perspectivas?, el proceso de jerarquía analítica (PJA), etc.
Decidiendo si vamos adelante	Decisiones de Ir/No ir, Gráficos de impacto del riesgo / Probabilidad de riesgo, etc.
Decisiones financieras	Análisis de costes - beneficios, Pronóstico de flujo de efectivo
Mejorando la toma de decisiones	Evitar prejuicios psicológicos en la toma de decisiones, preparación del personal para la toma de grandes decisiones, etc.
El impacto de la ética y los valores	El protocolo cuadrangular, Dinámicas de espiral, etc.
Toma de decisiones conjunta	Votación múltiple, Organizando equipos para la toma de decisiones, etc.

**Fuente:** Decision-Making Techniques: How to Make Better Decisions. (2021). Retrieved 15 November 2021, from [https://www.mindtools.com/pages/main/newMN\\_TED.htm](https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TED.htm)

Si necesitamos un recurso completo para la toma de decisiones, también sería bueno consultar a Max H. Bazerman (2021), quien proporcionó ideas y ejercicios útiles sobre el tema de la evaluación y la toma de decisiones. Su capítulo es una combinación de valor incalculable de teoría, prácticas actuales, ejemplos de la vida real, tareas, vocabulario y recursos.

Enlace: <https://nobaproject.com/modules/judgment-and-decision-making>

**Tarea:** Marco de la toma de decisiones en el cuidado de la salud

Echemos un vistazo a este ejemplo de Buena práctica en el marco de la toma de decisiones en el cuidado de la salud. (Buena Práctica 3)

Vamos a considerar los tres elementos del cuestionario ofrecidos por Max Bazerman y vamos a describir cómo este enfoque puede facilitar la implementación exitosa en el Marco de Toma de Decisiones desarrollado por el Colegio de Terapeutas Ocupacionales de Ontario.

Resolver con éxito la plétora de problemas a los que nos enfrentaremos en nuestra carrera profesional no solo está relacionado con el conocimiento del proceso de toma de decisiones, sino también con la capacidad de usar diferentes herramientas de toma de decisiones. La descripción general

	<p>presentada se puede utilizar como punto de partida en el mundo de la toma de decisiones, pero dependerá de nosotros elegir sabiamente y ser siempre curioso y estar abierto a nuevas formas para alcanzar nuestros objetivos.</p>
<p><b>Glosario</b></p>	<p><b>Ciertos entornos:</b> la información es suficiente para predecir los resultados de cada alternativa antes de la implementación.</p> <p><b>Toma de decisiones</b> – “un proceso consciente para tomar decisiones entre una o más alternativas con la intención de avanzar hacia un estado de cosas o resultados deseados. (McShane y Von Glinow, 2010, p. 198)”.</p> <p><b>Árbol de toma de decisiones</b> – “un mapa visual que nos muestra dos o más opciones de decisión distintas” (Armstrong, 2021).</p> <p><b>Dilema ético</b> - una situación en la que una persona debe decidir si hace o no algo que, aunque lo beneficia a ella o a la empresa, o a ambos, puede considerarse poco ético (Schermerhorn, Osborn &amp; Hunt, 2002, p. 13).</p> <p><b>Intuición</b> - nuestra “capacidad para saber cuándo existe un problema u oportunidad y seleccionar el mejor curso de acción sin un razonamiento consciente. La intuición es tanto una experiencia emocional como un proceso analítico no consciente rápido que involucra tanto la coincidencia de patrones como los guiones de acción”. (McShane y Von Glinow, 2010, p.208).</p> <p><b>Juicio 1.</b> La capacidad de combinar cualidades personales con conocimientos y experiencia relevantes para formar opiniones y tomar decisiones (Likierman, 2020). <b>2.</b> el núcleo de un liderazgo ejemplar; un proceso de toma de decisiones contextualizado que abarca tres dominios diferentes: personas, estrategia y crisis. Dentro de cada dominio, los juicios de liderazgo siguen un proceso de tres fases: preparación, llamada y ejecución. El buen juicio de liderazgo está respaldado por el conocimiento contextual propio de la red social, la empresa y las partes interesadas (Tichy &amp; Bennis, 2008). (Likierman, 2020). W</p> <p><b>Decisiones no programadas</b> – decisiones requeridas por problemas de gestión únicos y complejos.</p> <p><b>Percepción</b> – el proceso por el cual un individuo da significado al medio ambiente. Implica organizar e interpretar varios estímulos en una experiencia psicológica (Gibson, et. al., 2012, p. 94).</p> <p><b>Decisiones programadas</b> – procedimientos concretos desarrollados para problemas repetitivos y rutinarios.</p> <p><b>Entornos de riesgo:</b> los tomadores de decisiones carecen de certeza total con respecto a los resultados de varios cursos de acción, pero son conscientes de las probabilidades asociadas con su ocurrencia.</p>

	<p><b>Entornos inciertos:</b> los gerentes tienen tan poca información a mano que ni siquiera pueden asignar probabilidades a distintas alternativas y sus posibles resultados.</p>
<p><b>Autoevaluación</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Según los estudios de Likierman, estos son los elementos clave del buen juicio:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Confianza, experiencia, imparcialidad, opciones, cognición y entrega</li> <li>b) Aprendizaje, confianza, imparcialidad, opciones, distinción y entrega</li> <li>c) Aprendizaje, confianza, experiencia, imparcialidad, opciones y entrega</li> </ol> </li> <li>2) <b>Cada día tomamos aproximadamente:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) 35 decisiones</li> <li>b) 350 decisiones</li> <li>c) 35.000 decisiones</li> </ol> </li> <li>3) <b>Los primeros tres pasos en el modelo de toma de decisiones DECIDE son</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Determinar la acción, establecer un marco, considerar los criterios</li> <li>b) Definir el problema, evaluar la consecuencia, considerar un plan de acción</li> <li>c) Definir el problema, explorar las alternativas, considerar las consecuencias</li> </ol> </li> <li>4) <b>Distinguimos entre decisiones programadas y no programadas según este criterio de clasificación:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Impacto organizativo</li> <li>b) Frecuencia del problema</li> <li>c) Probabilidad del problema</li> </ol> </li> <li>5) <b>Según el criterio de “marco temporal”, los tipos de decisiones son:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) A corto plazo, a medio plazo, a largo plazo</li> <li>b) Operativo, táctico y estratégico</li> <li>c) Específico y general</li> </ol> </li> <li>6) <b>Si utiliza un procedimiento común para tratar las quejas de los clientes, este será:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Una decisión programada</li> <li>b) Una decisión estratégica</li> <li>c) Una decisión individual</li> </ol> </li> <li>7) <b>Las decisiones no programadas son:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Repetitivas y desestructuradas</li> <li>b) Rutinarias en la incertidumbre</li> <li>c) Novedosas en la incertidumbre</li> </ol> </li> </ol>

- 8) **Según un artículo del Wall Street Journal (John D. Stall, 18 de octubre de 2019), la mayoría de los líderes empresariales confían en:**
- a) intuición sobre analítica
  - a) los cerebros triunfarán sobre la fuerza
  - b) decisiones racionales sobre las emocionales
- 9) **Reconocer prejuicios:**
- a) facilita la toma de decisiones
  - b) no influencia la toma de decisiones
  - c) compromete la toma de decisiones
- 10) **¿Quién debería estar a cargo de decisiones habituales y de bajo riesgo, como la contratación (según el artículo de McKinsey de De Smet, Jost & Weiss, 2019)?**
- a) La junta directiva
  - b) Los altos directivos
  - c) Personas/grupos de trabajo

Respuestas: 1c, 2c, 3c, 4b, 5a, 6a, 7c, 8a, 9a, 10c

### Bibliografía

1. Armstrong, L. (2021). Decision tree diagrams: what they are and how to use them | MindManager Blog. Retrieved 14 November 2021, from <https://blog.mindmanager.com/blog/2021/05/11/decision-tree-diagrams/>
2. Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Principles of Management. Retrieved 13 November 2021, from <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making/>
3. De Smet, A., Jost, G., & Weiss, L. (2019). Three keys to faster, better decisions. Retrieved 14 November 2021, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-faster-better-decisions>
4. Decision Making Techniques. Retrieved 13 November 2021, from [https://www.decision-making-solutions.com/decision\\_making\\_techniques.html](https://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html)
5. Emotional Decision Making. Retrieved 13 November 2021, from [https://www.decision-making-solutions.com/emotional\\_decision\\_making.html](https://www.decision-making-solutions.com/emotional_decision_making.html)
6. Gavin, M. (2020). 5 Key Decision-Making Techniques for Managers | HBS Online. Retrieved 15 November 2021, from <https://online.hbs.edu/blog/post/decision-making-techniques>
7. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill.
8. Guo, K. (2008). DECIDE. The Health Care Manager, 27(2), 118-127. doi: 10.1097/01.hcm.0000285046.27290.90
9. Huang, L. (2019). When It's OK to Trust Your Gut on a Big Decision. Retrieved 13 November 2021, from <https://hbr.org/2019/10/when-its-ok-to-trust-your-gut-on-a-big-decision>
10. Kay, J. (2020). The D.E.C.I.D.E. Model: A Tool For Teaching Students How to Making Healthy Decisions - Project School Wellness. Retrieved 12 November 2021, from <https://www.projectschoowellness.com/the-d-e-c-i-d-e-model-a-tool-for-teaching-students-how-to-making-healthy-decisions/>
11. Likierman, A. (2020). The Elements of Good Judgment. Retrieved 9

	<p>November 2021, from <a href="https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment">https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment</a></p> <p>12. McBurney, P. What makes some decisions complex?. Retrieved 14 November 2021, from <a href="https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html">https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html</a></p> <p>13. McShane, S. and Von Glinow, M. (2010). Organizational behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin.</p> <p>14. Melendez, C. (2020). Council Post: Lead With Your Gut And Follow The Data: A Decision-Maker's Guide To Success. Retrieved 13 November 2021, from <a href="https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/04/17/lead-with-your-gut-and-follow-the-data-a-decision-makers-guide-to-success/?sh=79887abd79cb">https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/04/17/lead-with-your-gut-and-follow-the-data-a-decision-makers-guide-to-success/?sh=79887abd79cb</a></p> <p>15. Saylor Academy. (2012). Principles of Management. Retrieved 14 November 2021, from <a href="https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html">https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html</a></p> <p>16. Schermerhorn, J., Osborn, R., &amp; Hunt, J. (2002). Organizational behavior. New York: Wiley.</p> <p>17. Serafimova, D. (2015). Teoria na upravlenieto [Management theory]. Varna: Univ. izd. Nauka i ikonomika.</p> <p>18. Simonds, F. (2016). Good Pilot Decision Making - IFR Magazine. Retrieved 14 November 2021, from <a href="https://www.ifr-magazine.com/training-sims/good-pilot-decision-making/">https://www.ifr-magazine.com/training-sims/good-pilot-decision-making/</a></p> <p>19. Soosalu, G., Henwood, S., &amp; Deo, A. (2019). Head, Heart, and Gut in Decision Making: Development of a Multiple Brain Preference Questionnaire. SAGE Open. <a href="https://doi.org/10.1177/2158244019837439">https://doi.org/10.1177/2158244019837439</a></p> <p>20. Stoll, J. (2019). 'Feel the Force': Gut Instinct, Not Data, Is the Thing. Retrieved 13 November 2021, from <a href="https://www.wsj.com/articles/the-secret-behind-starbucks-amazon-and-the-patriots-gut-instinct-11571417153?mod=djemCIO">https://www.wsj.com/articles/the-secret-behind-starbucks-amazon-and-the-patriots-gut-instinct-11571417153?mod=djemCIO</a></p> <p>21. Tichy, N., &amp; Bennis, W. (2008). Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls. [Concordville, PA]: Soundview Executive Book Summaries.</p>
<p><b>Recursos (vídeos, enlaces de referencia)</b></p>	<p><b>Enlaces de referencia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/decision-making/models">https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/decision-making/models</a></li> <li><a href="https://www.indeed.com/career-advice/career-development/decision-maker-model">https://www.indeed.com/career-advice/career-development/decision-maker-model</a></li> <li><a href="https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/models">https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/models</a></li> <li><a href="https://careers.gazprom-mt.com/blog/the-different-decision-making-models-you-need-to-know-and-their-pros-and-cons/">https://careers.gazprom-mt.com/blog/the-different-decision-making-models-you-need-to-know-and-their-pros-and-cons/</a></li> <li><a href="https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/decision-making-model">https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/decision-making-model</a></li> <li><a href="https://www.mtdtraining.com/blog/decision-making-models.htm">https://www.mtdtraining.com/blog/decision-making-models.htm</a></li> <li><a href="https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-benefits-and-limits-of-decision-models">https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-benefits-and-limits-of-decision-models</a></li> <li><a href="https://www.gold.ac.uk/short-courses/psychology-decision-making/">https://www.gold.ac.uk/short-courses/psychology-decision-making/</a></li> <li><a href="https://memory.ai/timely-blog/8-types-of-bias-in-decision-making">https://memory.ai/timely-blog/8-types-of-bias-in-decision-making</a></li> <li><a href="https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/seeds-model-biases-affect-decision-making/">https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/seeds-model-biases-affect-decision-making/</a></li> <li><a href="https://www.masterclass.com/articles/how-to-identify-cognitive-bias#12-examples-of-cognitive-bias">https://www.masterclass.com/articles/how-to-identify-cognitive-bias#12-examples-of-cognitive-bias</a></li> <li><a href="https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/">https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/</a></li> <li><a href="https://www.16personalities.com/personality-types">https://www.16personalities.com/personality-types</a></li> <li><a href="https://www.economist.com/johnson/2011/05/27/this-may-interest-you">https://www.economist.com/johnson/2011/05/27/this-may-interest-you</a></li> <li><a href="https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/chart-shows-what-british-people-say-what-they-really-mean-and-what-others-understand">https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/chart-shows-what-british-people-say-what-they-really-mean-and-what-others-understand</a></li> </ol>





## Enhance Soft Skills to Nurture Competitiveness and Employability

[www.projectessence.eu](http://www.projectessence.eu)

[a6730046.html](#)

16. [https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The\\_Vroom\\_Yetton\\_Decision\\_Model\\_final.pdf](https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The_Vroom_Yetton_Decision_Model_final.pdf)

### Videos:

1. <https://www.youtube.com/watch?v=wXnBvcuzAOE>
2. Videos from Dubicka, I., Rosenberg, M., Dignen, B., Hogan, M., Wright, L. „Business Partner’, B2+, Coursebook with Digital Resources, Pearson, 2019
3. <https://www.theguardian.com/us-news/video/2017/jan/22/kellyanne-conway-trump-press-secretary-alternative-facts-video>
4. <https://www.facebook.com/watch/?v=10155079740661800>