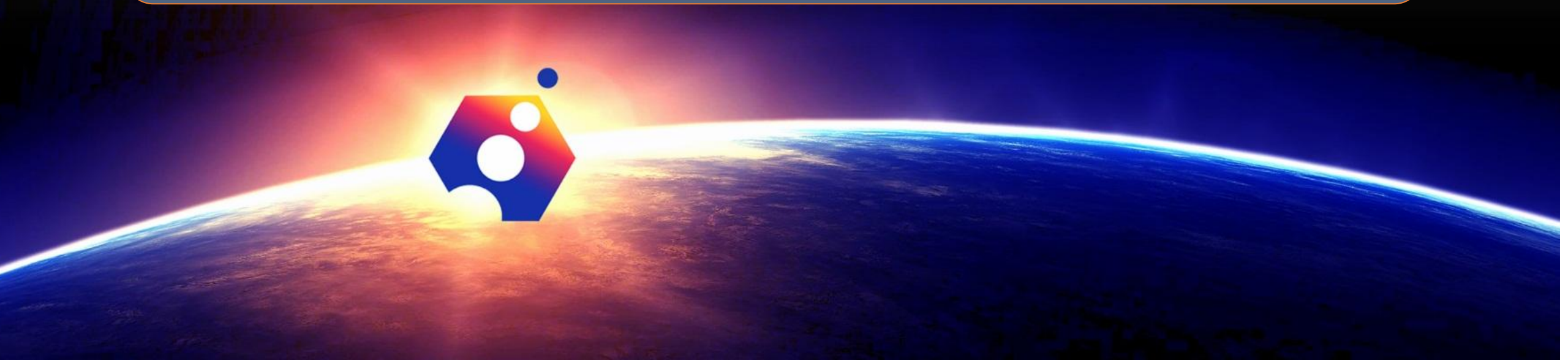
With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

hexagonal leader

TOMA DE DECISIONES

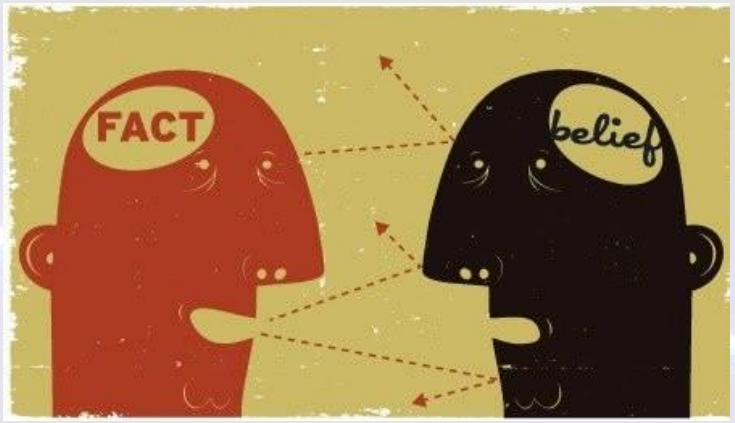


With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Barreras y sesgos en la toma de decisiones

Objetivos:

- ✔ Concienciar sobre las barreras en la toma de decisiones.
- ✔ Reconocer los sesgos cognitivos que influyen en el pensamiento y la toma de decisiones.
- ✔ Mostrar cómo superar los sesgos para tomar mejores decisiones.
- ✔ Entender por qué es importante.



With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Barreras en el proceso de toma de decisiones

- La toma de decisiones es una actividad cognitiva, el resultado de un pensamiento (racional o irracional).
- Las características individuales, como la personalidad y la experiencia, influyen en la toma de decisiones.
- Las predisposiciones de un individuo pueden ser un obstáculo o un facilitador del proceso de toma de decisiones.

- Los líderes deben ser conscientes de los obstáculos e intentar superarlos en la medida de lo posible.

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Racionalidad limitada en la toma de decisiones

La completa racionalidad es inalcanzable porque :

- la lista de las posibles consecuencias es larga no hay información completa.
- Las posibilidades de los distintos resultados suelen desconocerse y sólo pueden estimarse la elección racional no es posible.
- Los responsables de la toma de decisiones no siempre se comportan de acuerdo con el principio de maximización.

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

La presión del tiempo en la toma de decisiones

- La presión del tiempo puede distorsionar los procesos de toma de decisiones y el juicio individual y hacerlos menos objetivos y más influenciados por la intuición.
- Los responsables de la toma de decisiones a menudo simplifican la toma de decisiones, basándose en la aplicación de la heurística.
- Puede tener el efecto contrario en cuanto a crear una motivación organizativa para tomar decisiones y seguir adelante

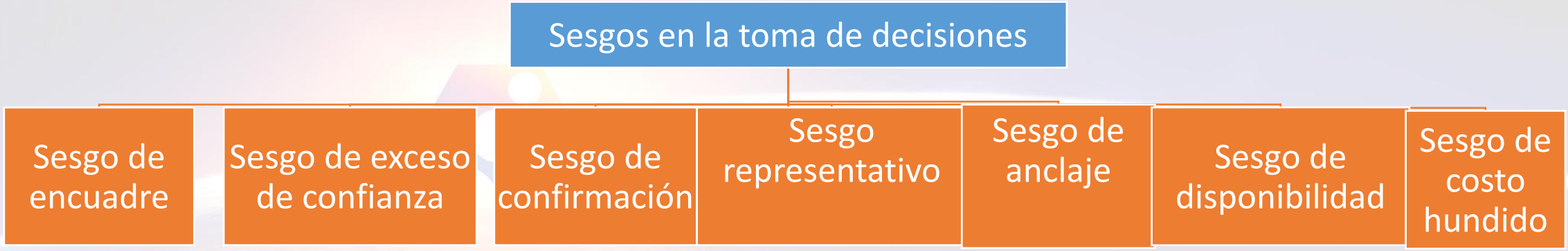
Método heurístico o de atajos mentales resolución de problemas que hace suposiciones basadas en experiencias pasadas.

La presión del tiempo actúa como una fecha límite y fomenta la destreza organizativa.

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Sesgos en la toma de decisiones

- Los sesgos en la forma en que pensamos pueden ser obstáculos importantes en cualquier proceso de toma de decisiones.
- Los sesgos distorsionan la toma de decisiones objetivas al introducir influencias que son independientes de la decisión misma. Normalmente no somos conscientes de ellas.



With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Sesgo de exceso de confianza

Características

- Los responsables de la toma de decisiones sobreestiman su capacidad para tomar buenas decisiones.
- El exceso de confianza significa la sobreestimación de los resultados favorables contra los desfavorables sin observar y sin un análisis.
- No se dan cuenta de los peligros o los ignoran.

Cómo superarlo

- Aplicar un enfoque racional a la predicción y evaluación de las probabilidades de los acontecimientos.
- Reconsiderar la justificación de las suposiciones y estimaciones personales.
- Reconsiderar las relaciones de causa y efecto establecidas que resultan de la excesiva confianza en sí mismos de los responsables de la toma de decisiones.

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Sesgo de encuadre

Sesgo cognitivo en el que las personas se ven obligadas a decidir en función de la forma en que se presenta la información.

En la fase de identificación del problema observa el problema desde diferentes perspectivas.

Si el mensaje se enmarca en positivo - reenmarcarlo en negativo. Si se enmarca como una ganancia, reescríbelo como una pérdida....

En la fase final, los responsables de la toma de decisiones deberían volver a la fase de identificación del problema y cambiar la perspectiva de la observación para generar nuevas opciones.

Reencuadra el problema desde diferentes puntos de referencia.

Reencuadra el problema en dirección inversa.

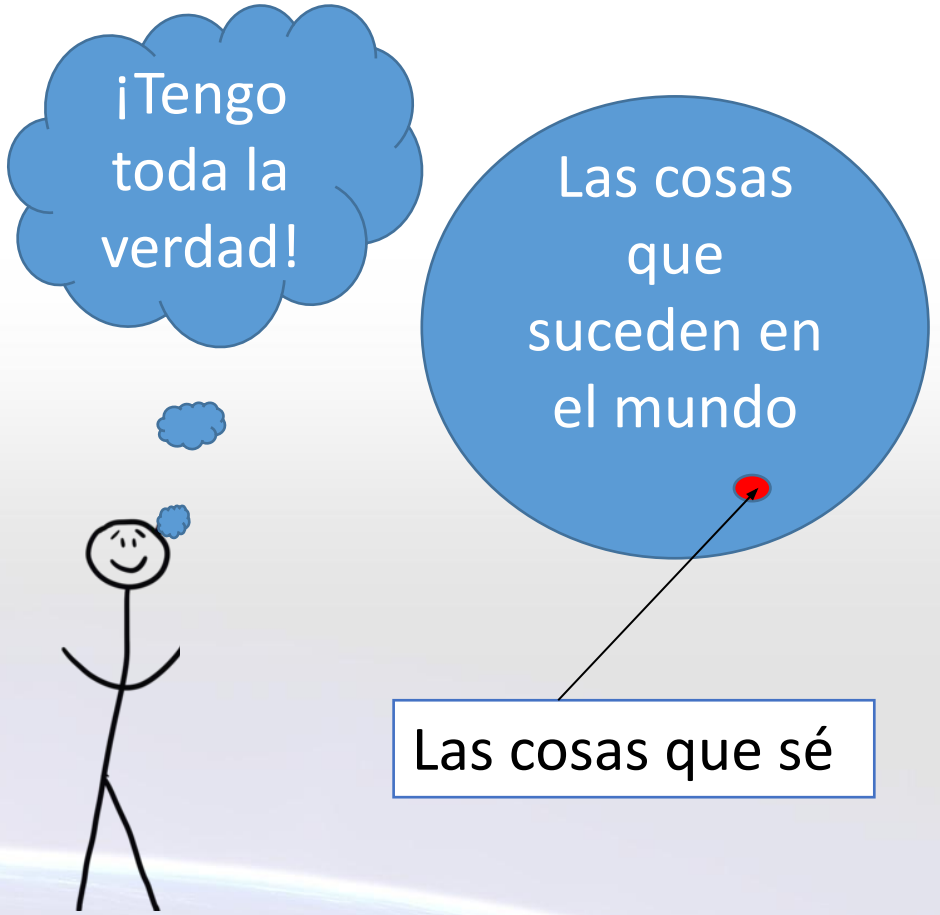
With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Sesgo de disponibilidad

La toma de decisiones depende de la memoria del que toma las decisiones.

Determina la probabilidad de los acontecimientos sobre la base de un análisis objetivo de los datos pertinentes, independientemente de la experiencia del responsable de la toma de decisiones.

Es necesario dar menos importancia a la información ya recogida.



With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

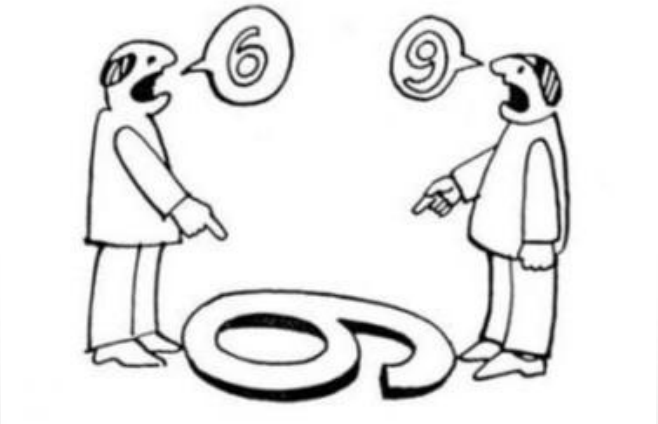
Sesgo representativo

Una persona que toma decisiones compara erróneamente dos situaciones debido a una similitud percibida.

- Examina la relación causal entre los eventos condicionales.
- Determina las probabilidades condicionales sobre la base de una evaluación objetiva, no sobre la base de una conclusión subjetiva.

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Sesgo de confirmación



Representa la recopilación de información que apoya las conclusiones iniciales de uno.

- Comprueba si todas las alternativas se evalúan sobre la base de los mismos criterios.
- Examina los argumentos a favor de la alternativa sugerida y fomenta una visión crítica de la elección de la mejor alternativa.

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Sesgo de anclaje

- la excesiva dependencia de una sola información inicial o experiencia
- la tendencia a fijarse en la información inicial y la falta de ajuste de la información posterior a medida que se recoge.

➡ Aplica enfoques alternativos en el proceso de resolución de problemas.

➡ Estate abierto a nuevas ideas y sugerencias que puedan afectar el cambio en el estado inicial.

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Sesgo de costo hundido

Los responsables de la toma de decisiones tratan de justificar el resultado de las malas decisiones tomadas anteriormente por las nuevas opciones, favoreciendo la opción que apoya las decisiones tomadas anteriormente en el pasado.

Hay que evitar la cultura que causa el miedo al fracaso y que lleva a que los responsables de la toma de decisiones no quieran admitir sus errores.

Involucra a individuos que no han estado involucrados en la toma de decisiones previas.

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Los conflictos en la toma de decisiones

A veces la mejor decisión implica algún conflicto.

Aunque el conflicto puede ser incómodo, es necesario que el grupo, departamento u organización funcione eficazmente a largo plazo.

Conflicto de procesos orientado a las tareas y constructivo y no centrado en las personas involucradas.

explora juntos las opciones

Conflicto de relaciones personal e implica ataques a una persona más que a una idea.

la inteligencia emocional y la empatía son importantes

Mante el feedback enfocado en los comportamientos y actividades (cómo se hacen las cosas) más que en el individuo.

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Grupos y proceso de toma de decisione

- En grupos cohesivos los valores comunes ayudan a enfocar las decisiones en torno a objetivos compartidos.
- Fomentar los desacuerdos constructivos e incluso los conflictos puede dar lugar a ideas más creativas o a más soluciones más fáciles de aplicar.

Las dinámicas interpersonales y de grupo presentan dilemas que pueden hacer más difícil que los grupos tomen decisiones efectivas.

Las decisiones tomadas por los grupos pueden estar mejor sustentadas por diferentes opiniones y fuentes de información y conocimientos especializados que las tomadas por una persona individual

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Pensamiento de grupo

- Uno de los mayores inhibidores de la toma de decisiones efectivas en grupo.
- El deseo de armonía o conformidad da lugar a un resultado irracional o disfuncional en la toma de decisiones.

- Los líderes no deben expresar una opinión cuando asignan una tarea a un grupo
- Los líderes deben ausentarse de muchas de las reuniones del grupo para evitar influir excesivamente en el resultado
- La organización debería crear varios grupos independientes que trabajen en el mismo problema
- Se deben examinar todas las alternativas eficaces.
- Cada miembro debe discutir las ideas del grupo con personas de confianza fuera del grupo.
- El grupo debería invitar a expertos externos a las reuniones
- Al menos a un miembro del grupo se le debe asignar el papel de abogado del diablo

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Incertidumbre

- Los líderes frecuentemente toman decisiones en condiciones de incertidumbre.
- El líder que toma la decisión tendrá que elegir en última instancia una opción y ver qué pasa, sin saber cuáles habrían sido los resultados con la opción alternativa.

La incertidumbre dificulta a algunos líderes la toma de decisiones, porque comprometerse con una opción significa renunciar a otras.

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Reducir los sesgos

- Detecta los sesgos...
- Empieza de cero
- Desafia el status quo
- Busca múltiples perspectivas
- Busca más información y datos
- Juega al abogado del diablo
- Reflexiona sobre tus propios puntos de vista y valores

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Referencias

- Freedom Learning Group. Barriers to Decision Making. https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/barriers-to-decision-making/ Lumen Learning.
- Freedom Learning Group. Biases in Decision Making. https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/biases-in-decision-making/ Lumen Learning.
- OpenStax. *Principles of Management.* https://opentextbc.ca/principlesofmanagementopenstax/chapter/barriers-to-effective-decision-making/
- Nikolić, Jelena: *Biases in the decision-making process and Possibilities of overcoming them.* Economic Horizons, January - April 2018, Volume 20, Number 1, 43 – 57.

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

hexagonal
leader