

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



TOMA DE DECISIONES





¿Qué es la toma de decisiones?



La toma de decisiones se refiere a la elección entre vías de acción alternativas, que también pueden incluir la inacción.



¿Qué determina los estilos de toma de decisiones?

Dos extremos trabajan juntos para crear el modelo de estilo de toma de decisiones

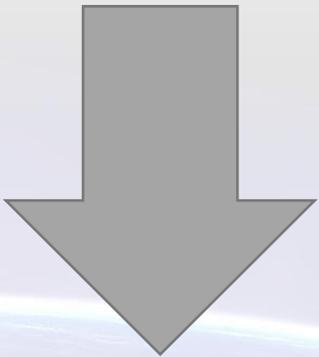
estructura vs. ambigüedad.

1. Este extremo mide la tendencia de las personas a preferir o bien la estructura (es decir, procesos y expectativas definidas) o bien la ambigüedad (es decir, abierta y flexible).



ESTRUCTURA

Prefiere tener un plan, le gusta que las decisiones se tomen rápidamente, valora a los expertos, es práctico



AMBIGÜEDAD

Prefiere mantener las opciones abiertas, cómodas con la incertidumbre, dispuestas a asumir riesgos, creativas



¿Qué determina los estilos de toma de decisiones?

2. tarea/técnica vs. personas/social.

Este extremo mide si la motivación para hacer una elección específica está guiada por el deseo de tener razón, o de obtener resultados (tarea/técnica), o si es para crear armonía o impacto social (personas/social).



TAREA/TÉCNICA

Prioriza los datos y el conocimiento, quiere que se tome la mejor decisión aunque otros no estén de acuerdo



PERSONAS/SOCIAL

Prioriza a las personas, busca la aprobación y la validación, considera cómo las decisiones repercuten a otros



Si comienzas a utilizar decisiones directas para simplificar los trabajos complejos, debes cambiar su enfoque.

Toma de decisiones directiva

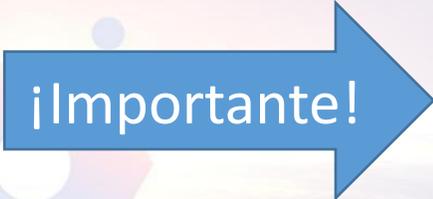
- Típico de los responsables internos de la toma de decisiones
- Resuelve los pros y los contras de una situación
- Las decisiones se basan en su propio conocimiento, experiencia y razonamiento
- La toma de decisiones es rápida, la propiedad es clara y requiere poca comunicación





Cuándo usarla

- En situaciones caracterizadas por la estabilidad, patrones repetidos y eventos consistentes;
- Donde hay una clara e indiscutible relación causa-efecto;
- Cuando existen prácticas óptimas para procesos recurrentes;
- Cuando los dirigentes disponen de toda la información necesaria para tomar esta decisión.



¡Importante!

Comunicarse en un lenguaje claro y directo

Delegar si es necesario



Toma de decisiones analítica

- Examinan gran cantidad de información antes de actuar.
- Se basan en la observación directa, los datos y los hechos para respaldar sus decisiones.
- Buscará información y consejo de otros para confirmar o negar su propio conocimiento.
- Alta tolerancia a la ambigüedad.
- Son muy adaptables.
- Puede llevar mucho tiempo.



¡Cuidado
con el
análisis-pa
rálisis!



Cuándo usarla

- En situaciones en las que puede haber más de una respuesta correcta.
- Para resolver problemas en los que la relación causa-efecto es detectable pero no evidente de inmediato.
- Explorar varias opciones o soluciones y utilizar la gestión basada en hechos para guiar la acción apropiada.

¡Importante!

considerar abiertamente los consejos e ideas contradictorios

reunir un equipo de expertos

considerar los puntos de vista de los no expertos



Toma de decisiones conceptual



- Tiene un enfoque más social en comparación con los métodos directivos o analíticos.
- Fomenta el pensamiento creativo y la colaboración y considera una amplia gama de perspectivas.
- Orientado a los logros, pensando en el futuro.



¡No es adecuado cuando una situación necesita estructura y resultados definidos!



Cuándo usarla

- Con problemas que implican muchas ideas en competencia.
- Situaciones caracterizadas por la imprevisibilidad y adecuadas a enfoques creativos e innovadores.
- Cuando no es necesaria una solución inmediata.
- Se tiene en cuenta la planificación a largo plazo y las variables desconocidas.

¡Importante!

Aumenta la interacción y la comunicación

Crea grupos de personas que contribuyan ideas innovadoras

Ayuda en la elaboración y entrega de decisiones complejas



Toma de decisiones de comportamiento



- está orientada al grupo
- En lugar de hacer una lluvia de ideas sobre las posibles soluciones,
- el grupo recibe las opciones de que dispone
- considera muchas perspectivas y opiniones diferentes en el proceso



Cambia si las sesiones de discusión grupal nunca llega a un acuerdo o si nunca surgen nuevas ideas.



Cuándo usarla

- Cuando la situación requiere una comunicación proactiva.
- Cuando la situación requiere un enfoque introspectivo, discutiendo soluciones que han funcionado en el pasado en lugar de tratar de revelar nuevos patrones

¡Importante!

Abre las líneas de comunicación.

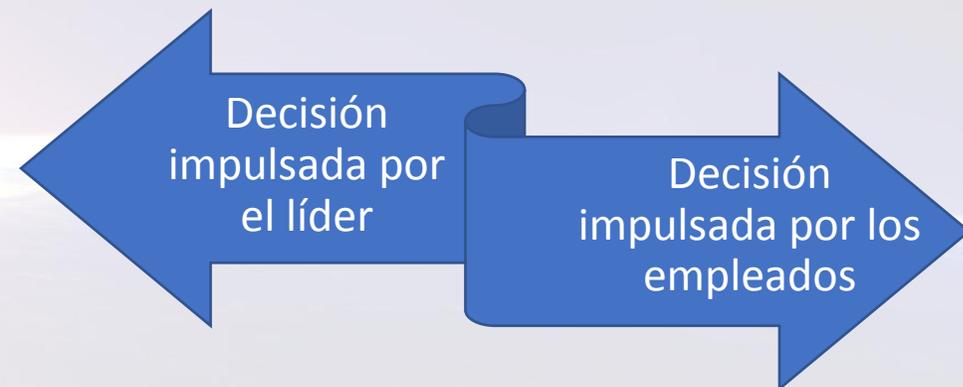
Crea grupos de personas que puedan contribuir con sus opiniones y fomentar los debates democráticos.

No impone un curso de acción, mira qué decisión crea la mayor armonía dentro de la organización.



Involucrar al equipo en la toma de decisiones

- El líder de las decisiones hace que los demás, y también sus equipos, se vean afectados.
- Los gerentes deben elegir entre un enfoque de decisión de arriba hacia abajo o uno de abajo hacia arriba.
- ¿Cuál son los 4 enfoques de toma de decisiones?
 - Estilo de toma de decisiones directivas.
 - Estilo consultivo.
 - Estilo democrático
 - Estilo de consenso.





Estilo de toma de decisiones directiva

- El líder toma la decisión unilateralmente y la comunica al equipo
- El líder tiene el control total de la decisión
- Hay poco o ningún espacio para la negociación.

El uso exclusivo de este enfoque por el líder no apoya el desarrollo del equipo.

La probabilidad de que los miembros del equipo no se comprometan o apoyen la decisión es alta.

- Se utiliza para decisiones bajo presión de tiempo
- Se utiliza cuando los miembros del equipo carecen de experiencia y conocimientos
- Se utiliza para la decisión no negociable de arriba hacia abajo

El líder debe mantener una sesión informativa con el equipo, si es posible.

El líder puede "probarlo" con sus socios de confianza (gerente, compañeros, RRHH...) para ver sus reacciones y ayudar a preparar respuestas a posibles objeciones.



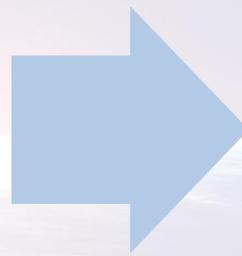
Estilo de toma de decisiones consultivo

- Se solicita la aportación del equipo; la decisión la toma el líder.
- El líder tiene el control total de la decisión, pero los miembros del equipo participan compartiendo sus puntos de vista y opiniones.

- Se utiliza cuando el líder necesita experiencia
- Se utiliza en lugar del consenso cuando el tiempo es esencial.
- Se utiliza para apoyar el compromiso del equipo, cuando el equipo ya tiene alguna experiencia y conocimientos.

Puede abrir la puerta a largas negociaciones y debates

La calidad de los resultados puede ser baja si el objetivo y el marco no queda claro



El líder debe dejar claro que él tiene la última palabra en la decisión.

La decisión final debe ser explicada con detalla al equipo.



Estilo de toma de decisiones democrático

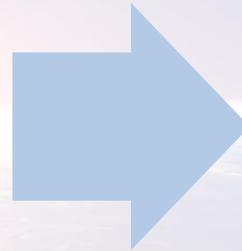
- Los miembros del equipo y el líder ofrecen varias alternativas; la decisión final se basa en el resultado de una votación.
- Este método traslada el equilibrio de poder al equipo puede diferir de la propuesta por el gerente.

- Utilizado con un equipo lo suficientemente grande y maduro para concluir en varias propuestas de calidad.
- Para generar una participación activa entre los miembros del equipo

Para el enfoque de trabajo, el equipo tiene que ser lo suficientemente grande y tener suficiente experiencia.

El líder debe sentirse cómodo con el hecho de que su idea podría no ser elegida.

Los parámetros de votación tienen que ser claros.



Es importante que el líder presente el método de votación en detalle.

Todas las ideas deben asignarse con la misma cantidad de tiempo y atención.

Los miembros deben ser capaces de aceptar y trabajar en la idea con la que puedan estar en desacuerdo.



Estilo de toma de decisiones de consenso

- Los miembros del equipo y el líder tienen que construir juntos una decisión que acepten apoyar.
- Este método permite que el equipo construya y apoye la decisión con casi total autonomía.

- Para usar con un equipo maduro de expertos para crear un mayor compromiso y participación.

El equipo debe ser lo suficientemente maduro para discutir y debatir sin llegar a lo emocional.

Si el líder se convierte en un moderador, ya no es neutral, y esto puede causar frustraciones.

Algunos miembros del equipo pueden actuar como seguidores y alinear sus opiniones con las de otros.



Se recomienda un moderador externo o profesional, especialmente si el tema es delicado.

Todos deben apoyar la decisión; el líder debe asegurarse de que siempre se mantenga el apoyo.

Se debe asignar tiempo para que todos compartan sus puntos de vista.

Las discusiones deben ser respetuosas y constructivas.



Referencias:

- Abrioux, Bruno: *Effective Decision-Making: when to engage the team (or not)?*
<https://leadersyndrome.wordpress.com/2013/10/13/effective-decision-making-when-to-engage-the-team-or-not/>
- Malhotra, Sanjay: *4 styles of decision-making: A leader's guide.*
<https://enterpriseproject.com/article/2018/7/4-styles-decision-making-leaders-guide?page=1> Published on: July 27, 2018.
- Mingail, Harry: *Making: Better Decisions: Part 5 Decision Making Style.* <https://www.youtube.com/watch?v=20BseZ9GHIY>
- Spoelma, Jennifer: *Understanding the 4 styles of decision making.*
<https://jenniferspoelma.com/blog-feed/4-styles-decision-making>
Published on: April 23, 2019

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

