

# Toma de Decisiones

**FACTOR CLAVE EN LOS  
RESULTADOS Y EL CLIMA DE LAS  
ORGANIZACIONES**



Federico Esseiva

De las decisiones  
que se toman...  
¿qué proporción se  
implementa?

1 de  
cada 2  
no se  
implementan.

*Paul Nutt  
Ohio University*

61% de los ejecutivos asegura  
que las decisiones que se toman en su  
compañía son poco eficientes.

*The Economist  
Intelligence Unit*

# Las empresas que deciden de manera efectiva logran...

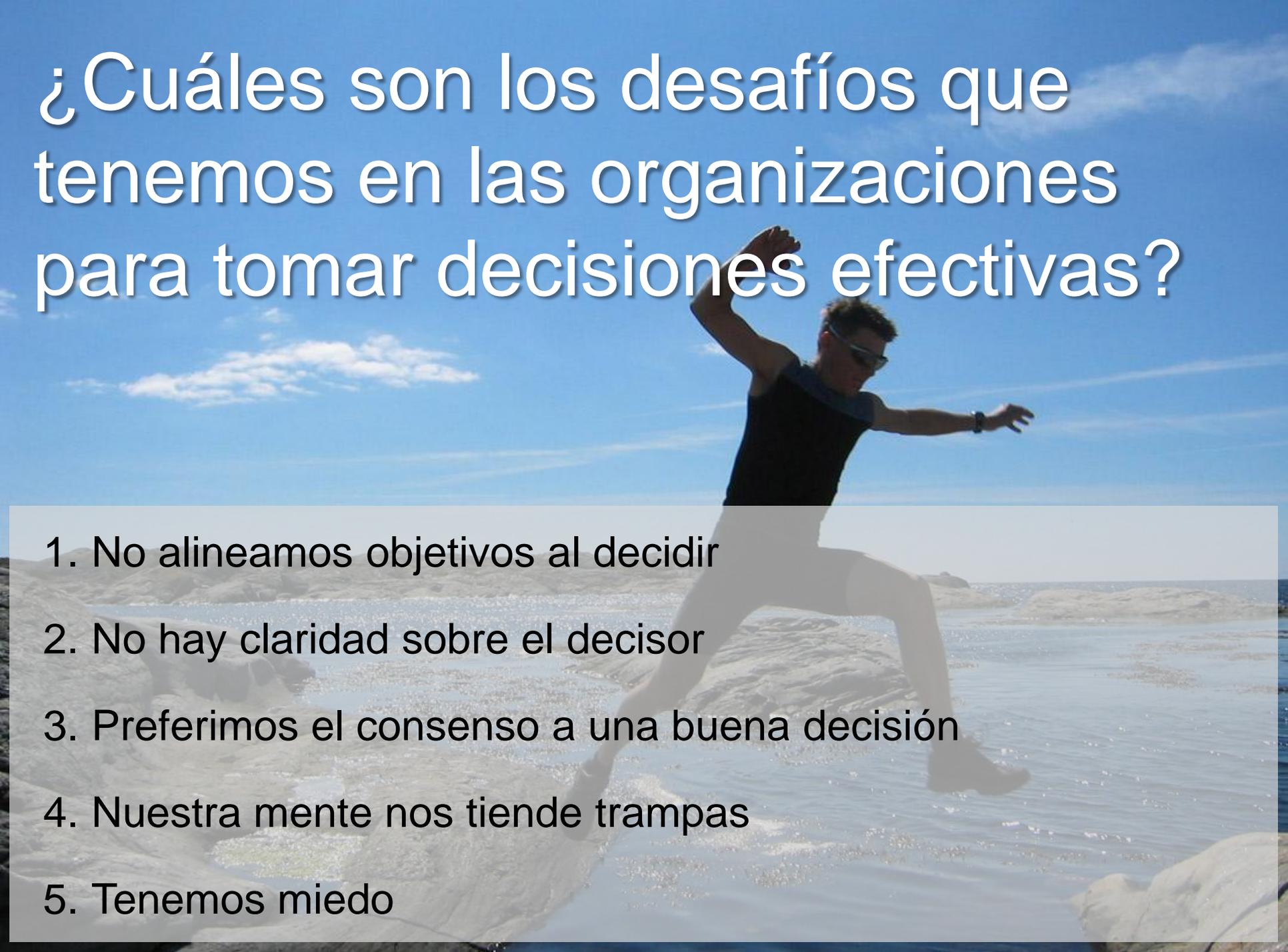
Mejores resultados



Buen clima laboral



# ¿Cuáles son los desafíos que tenemos en las organizaciones para tomar decisiones efectivas?



1. No alineamos objetivos al decidir
2. No hay claridad sobre el decisor
3. Preferimos el consenso a una buena decisión
4. Nuestra mente nos tiende trampas
5. Tenemos miedo

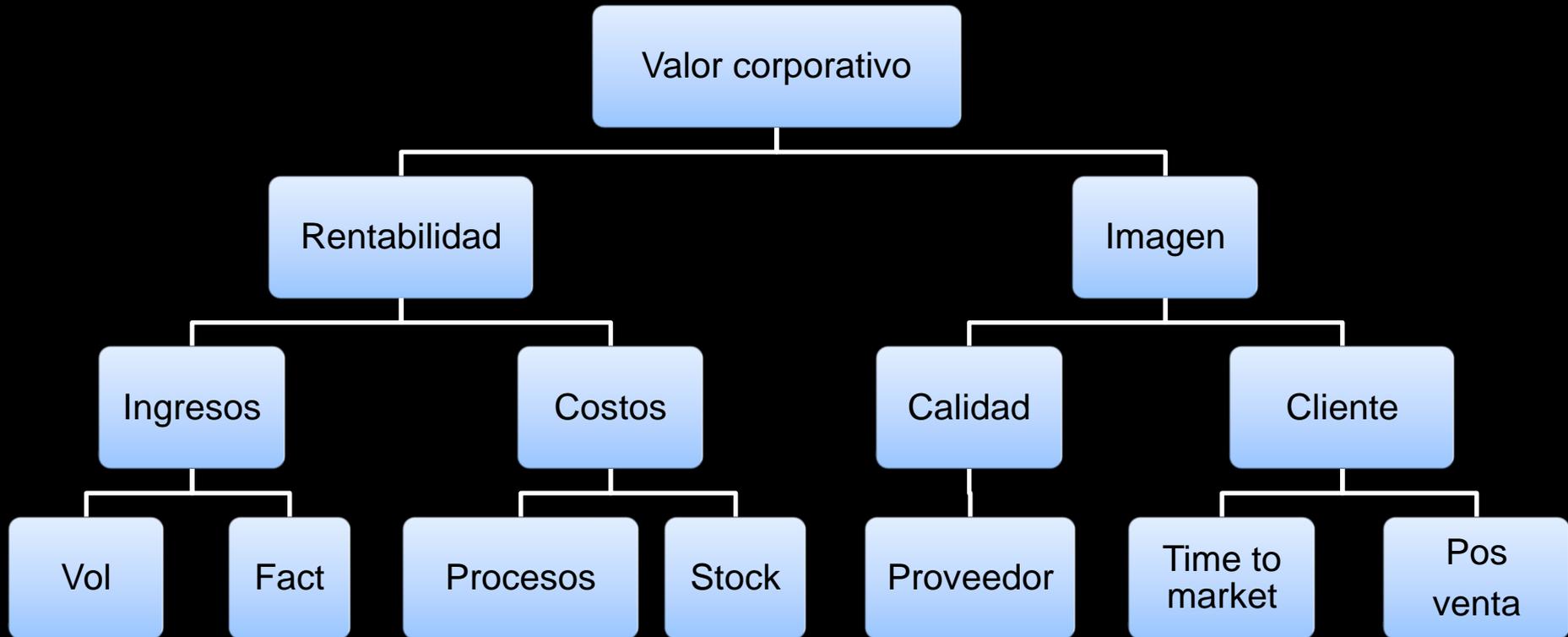
# 1. No alineamos objetivos al decidir

(las decisiones relevantes se convierten en procesos ineficientes y competitivos)

Tendemos a sobre ponderar los intereses personales y funcionales por sobre los de la organización



Es clave para la calidad de la decisión y del proceso que se alineen los objetivos al inicio

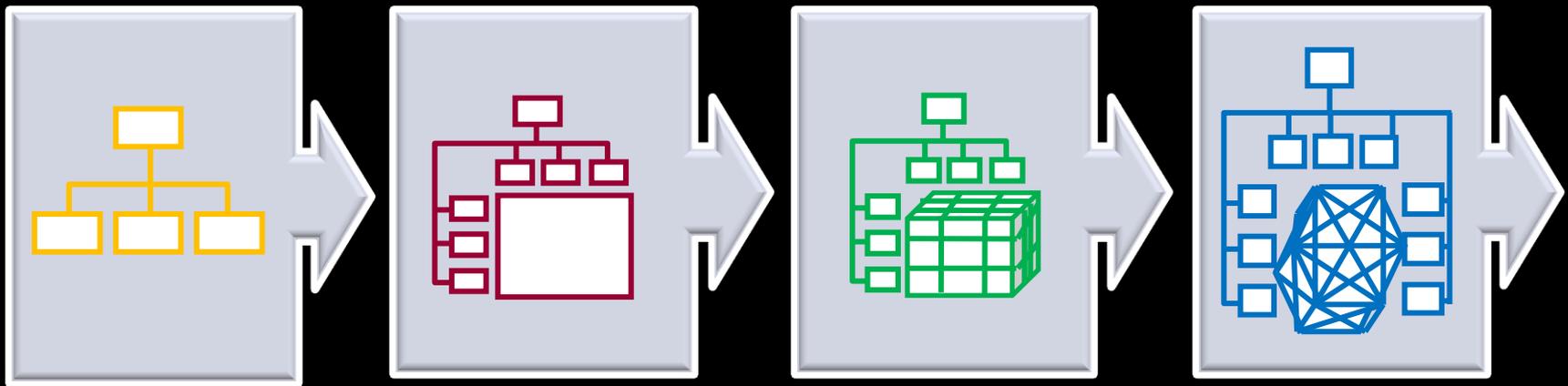


¿Vamos por todo o tomamos una decisión estratégica?

## 2. No hay claridad sobre el decisor

(las decisiones se traban, se demoran o escalan excesivamente)

# Las estructuras y descripciones de puestos no definen claramente quién toma las decisiones claves



Función vs función

Centro vs Unidad

Producto vs región

Global vs local

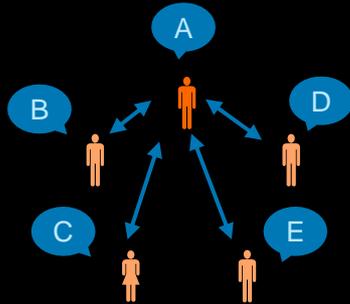
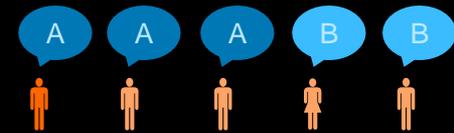
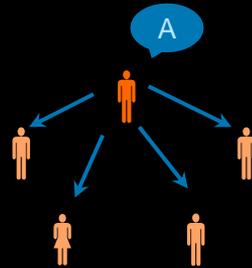
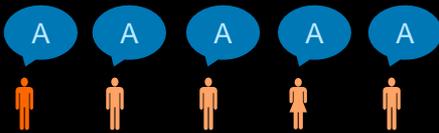
# ¿Cada cual atiende su juego?

Antes						Después					
	CEO	RRHH	OPER	FZAS	VENTAS	CEO	RRHH	OPER	FZAS	VENTAS	
											
D <sub>1</sub>	✓		✓	✓		✓					
D <sub>2</sub>	✓		✓		✓		✓				
D <sub>3</sub>	✓	✓		✓			✓				
D <sub>4</sub>	✓	✓	✓				✓				
D <sub>5</sub>								✓			
D <sub>6</sub>	✓	✓	✓		✓				✓		
D <sub>7</sub>	✓				✓					✓	

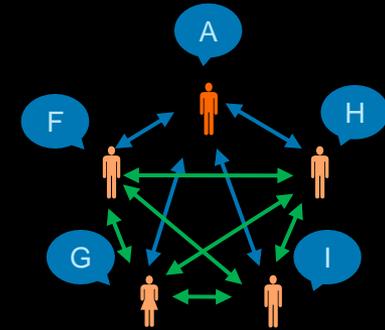
### 3. Preferimos el consenso a una buena decisión.

(terminamos logrando falsos consensos y baja claridad de análisis)

Conocer los métodos de toma de decisiones ayuda a tomar más eficientemente las decisiones críticas.

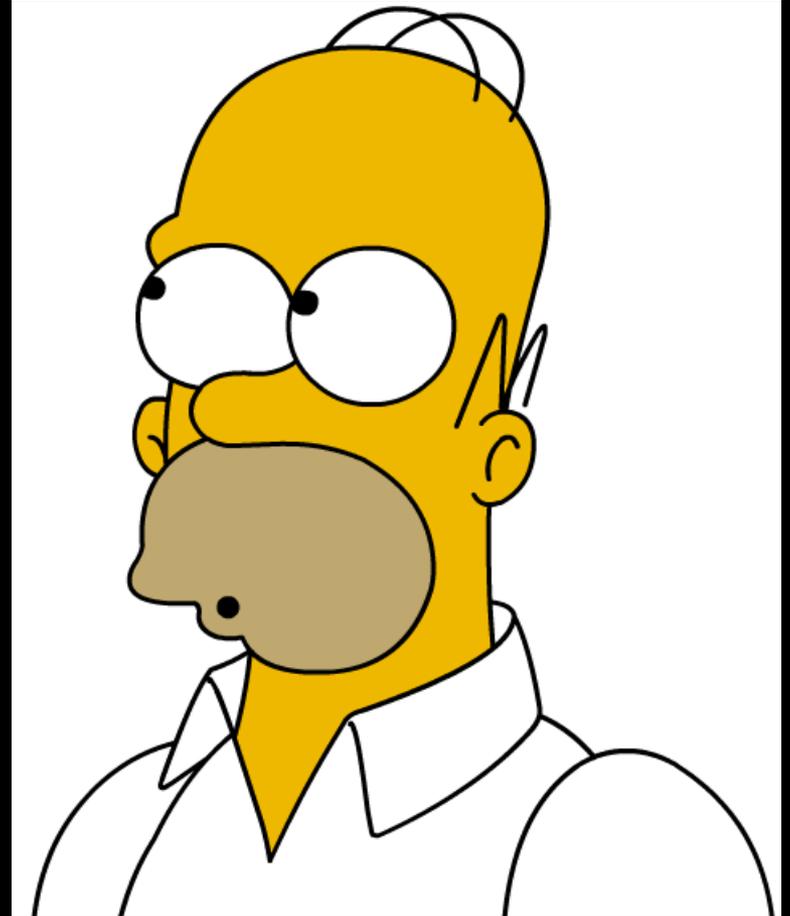


*Cada decisión tiene su propio nivel de complejidad y ambigüedad y por lo tanto debe ser tomada utilizando el método adecuado.*



# 4. Nuestra mente nos tiende trampas

(y nos somos buenos para advertirlas)



Estimamos la probabilidad de un evento, en función de cuán disponible está en nuestra mente.



Nos aferramos irracionalmente  
a fracasos



# 5. Tenemos miedo

(y lo fomentamos culturalmente)

¿Necesitamos cobardes, héroes o decisores?



*No dedicamos tiempo a alinear criterios y objetivos antes de intentar acordar.*

## Objetivos no alineados

*No definimos claramente quién hace qué.*

## Roles difusos

*Nos preocupamos más por lograr el consenso que por tomar la mejor decisión.*

## Trampas del consenso

*Nos aferramos irracionalmente a fracasos.*

## Sesgos

*Confundimos decisiones con resultados y no sabemos enfrentar la incertidumbre.*

## Miedo

La conducción de Recursos Humanos es clave para lograr organizaciones que decidan efectivamente.



# ¿Cómo podemos ayudar?

- Metodologías para alinear objetivos y decidir colaborativamente
- Diseñar incentivos entendiendo la estrategia y sus trade offs
- Promover criterios y procesos de delegación efectivos
- Clarificar y acordar roles en decisiones claves
- Capacitación específica a distintos niveles según su rol en las decisiones
- Herramientas y metodologías para decidir
- Herramientas para análisis y estimación de riesgos
- Establecer protocolos de decisión grupales

# ¡Muchas gracias!



Federico Esseiva  
fe@tandemsd.com