

TOMA DE DECISIONES



El **espacio de toma de decisiones** es tal vez el más conocido en los grupos (el típico espacio de reunión), y uno de los cuatro espacios fundamentales.

Aborda un aspecto clave de la **gobernanza** (cómo se toman las decisiones) ya que es una manera de responder a una pregunta que todas las organizaciones y grupos afrontan:

¿Cómo queremos/podemos repartir el poder?

No hay una manera “natural” ni perfecta de tomar decisiones, sino que en función del contexto, los recursos, los valores y la cultura grupal/organizacional se adecuarán más unos métodos u otros. Eso sí, recomendamos que decidir cómo se decide, sea siempre **una decisión consciente**.

1 • Factores que influyen en la calidad de la toma de decisiones

El manejo de la incertidumbre y la complejidad

A menudo el grupo deberá tomar decisiones en un contexto complejo o resolver cuestiones donde no haya claridad o certeza total.

La transparencia del proceso

Tener criterios claros y compartidos, así como ser transparentes con toda la información ayudará a tomar mejores decisiones en el grupo.

La escucha (o no) de todas las voces y la gestión de la diversidad.

El tiempo empleado

Tratar de ajustarnos al contexto que tengamos. Puede ser negativo que las decisiones se tomen muy rápido, o que se dilaten meses porque pierde vigencia el proceso o el encuadre.

La información disponible

Si la información que se maneja es escasa, de baja calidad o incompleta, afectará a la calidad de la decisión que tome el grupo.

Los resultados esperados de la decisión que se tome.

2 • Claves para orientar el proceso de la toma de decisiones

Definir el alcance de la decisión



Es decir, a quiénes afecta y en qué medida. Tiene que ver con la repercusión de las decisiones (a mayor alcance, mayor importancia). Ojo, es un mito pensar que todos decidimos todo.

Decisiones estratégicas

Son las de mayor alcance, pues están relacionadas con la visión, misión, y objetivos generales a largo plazo, así como los medios para conseguirlos. Afectan a todo el grupo, y por ello se toman en conjunto.

Decisiones organizativas o tácticas

Son las relativas a la organización de las diferentes partes y aspectos del grupo, así como a la manera de alcanzar los objetivos generales. Por ello deben estar alineadas con las estratégicas. Se pueden tomar por un grupo de trabajo o comisión específica.

Decisiones operativas

Son las relativas a las actividades cotidianas del grupo. Tienen menor alcance y suelen afectar a menos personas.

Definir el método de la decisión



Es decir, de qué forma se va a dar por tomada una decisión: **votación, consenso*, consentimiento, unanimidad, delegación**, etc. La elección de un método u otro dependerá del alcance de la misma.

Definir el proceso de la decisión



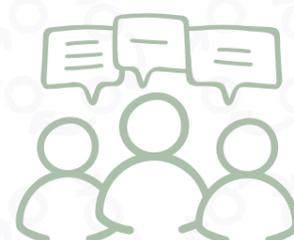
Consta de **3 pasos** que se pueden reproducir, alargar, acotar o, en definitiva, adaptar a lo que mejor se ajuste para cada grupo, en cada momento:

Información Elaborar, buscar, disponer de los datos y contextos relevantes para el asunto a decidir.

Deliberación Dialogar, contrastar, generar alternativas viables.

Decisión Evaluar esas alternativas y escoger cuál(es) de las opciones resultantes llevar a cabo.

Definir quién realiza, responde o rinde cuentas por la decisión tomada y cómo será el seguimiento



3 · Decidir cómo se decide: la primera decisión que debemos tomar

En función de cómo respondamos a estas claves se podrá definir, como base de partida, **quiénes toman cada tipo de decisión, en qué espacio organizacional y con qué método.**

Recomendamos tener un cuadro de toma de decisiones claro para todas las personas en el equipo, como herramienta para ahorrar tiempo y ganar eficacia.

Mostramos como ejemplo el modelo básico de gobernanza o cuadro de mando para la toma de decisiones que utilizamos en Altekio:

Alcance (Qué)	Quiénes	Dónde	Método (Cómo)
Estratégicas Ej.: Estrategia de financiación	Todas las socias	Asamblea	Consenso*
Organizativas o tácticas Ej.: Desarrollo de la web, proyecto	Las personas implicadas	Reunión de coordinación	Consenso/ Consentimiento
Operativas Ej.: compra de material, limpieza	Las personas implicadas	Reunión del grupo de trabajo	El que el grupo estime conveniente

* Recurso recomendado: Guía de Consenso de Beatrice Briggs <https://www.iifac.org/downloads/recursos/guia-al-proceso-de-consenso.pdf> Beatrice Briggs (IIFAC)