

# 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)
<b>Estratégicas</b> Ej.: Estrategia de financiación	Todas las socias	Asamblea	Consenso*
<b>Organizativas o tácticas</b> Ej.: Desarrollo de la web, proyecto	Las personas implicadas	Reunión de coordinación	Consenso/ Consentimiento
<b>Operativas</b> 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)