



## Guía de apoyo

# Toma de decisiones

Considere esta guía para tomar decisiones de manera efectiva:

**1) Identificar la necesidad de tomar una decisión:** Reconoce que hay una situación que requiere una decisión y define claramente cuál es el problema o el objetivo que se desea alcanzar.

**2) Recopilar información relevante:** Obtén toda la información pertinente sobre la situación, incluyendo datos, hechos y posibles opciones. Esto te ayudará a tomar decisiones informadas y fundamentadas.

**3) Analizar las opciones:** Examina detenidamente todas las posibles alternativas y evalúa sus ventajas, desventajas y consecuencias a corto y largo plazo. Considera los diferentes escenarios y pondera los riesgos asociados con cada opción.

**4) Evaluar las implicaciones:** Evalúa cómo cada opción puede afectar a las partes involucradas y los resultados deseados. Considera los valores y principios éticos que guían tus decisiones y cómo cada opción se alinea con ellos.

**5) Tomar una decisión:** Después de considerar toda la información y evaluar las opciones, elige la alternativa que mejor se ajuste a tus necesidades, objetivos y valores. Toma en cuenta los recursos disponibles y la viabilidad de implementar la decisión.

**6) Actuar y poner en marcha la decisión:** Implementa de manera efectiva la decisión tomada. Define un plan de

# EL MAPA

¿Es usted lento en actuar? ¿Se retrasa con frecuencia en tomar decisiones? ¿Le resulta difícil hacerlo? ¿Todavía está midiendo las objeciones? ¿No te gusta apretar el gatillo? A no ser que sea muy afortunado y trabaje en un lugar muy estable, estos tipos de comportamiento le dejarán en desventaja. No responderá lo suficientemente rápido para cambiar, no aprenderá cosas nuevas, la gente estará cada vez más frustrada si usted es un obstáculo para ellos. Recuerde que la rapidez en la toma de decisiones es un factor que importa e importa mucho, en ocasiones implica en ser una acertada decisión a una incorrecta.

## RANGOS

### Desempeño de máxima eficiencia

#### INDICADORES

- Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.
- Detecta oportunidades y trabaja con hechos y datos concretos.
- Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información.
- Equilibra correctamente los tiempos de reacción y la reflexión para la toma de decisiones.
- Utiliza el sentido común y su experiencia para la toma de decisiones.
- Desarrolla patrones y estrategias basados en su pensamiento crítico.
- Evita "sobre pensar" pero se muestra reflexivo.
- Es analítico—práctico, sopesa correctamente ambas forma de decisión.
- No es impulsivo, no supone, ni prejuzga.

# Toma de decisiones

acción claro, asigna responsabilidades y recursos necesarios, y establece un seguimiento para garantizar que la decisión se lleve a cabo de manera efectiva.

**7) Evaluar los resultados:** Luego de implementar la decisión, monitorea y evalúa los resultados para determinar si se ha alcanzado el objetivo deseado. Aprende de la experiencia y retroalimenta tu proceso de toma de decisiones para mejorar en futuras ocasiones.

Recuerda que cada tipo de decisión es única y puede requerir ajustes en el proceso. Este mapa de toma de decisiones es una herramienta general que puede adaptar a sus necesidades y circunstancias específicas.

### DÓNDE ES CRÍTICA ESTA COMPETENCIA

La correcta toma de decisiones es fundamental en muchos tipos de trabajos, pero hay algunas áreas en las que se vuelve especialmente crítica. Estos son algunos ejemplos:

**Gerencia y liderazgo:** Los gerentes y líderes deben tomar decisiones constantemente, desde la planificación estratégica hasta la asignación de recursos y la resolución de conflictos. Sus decisiones pueden tener un impacto significativo en la organización y en el éxito general del equipo o la empresa.

**Finanzas y inversiones:** En el campo de las finanzas y las inversiones, tomar decisiones informadas y acertadas es vital. Los profesionales financieros deben evaluar riesgos, analizar datos, considerar factores económicos y financieros, y tomar decisiones sobre inversiones, presupuestos y estrategias empresariales.

### Desempeño estable y eficiente

#### INDICADORES

- Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.
- Reconoce las tendencias al analizar las diferentes situaciones
- Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.
- Equilibra los tiempos de reacción y la reflexión para la toma de decisiones.
- Utiliza más el sentido común que su experiencia para la toma de decisiones.
- Desarrolla estrategias basados en su pensamiento crítico.
- Evita "sobre pensar" suele darle más importancia a la rapidez que a la reflexión.
- Es práctico.
- No llega a ser impulsivo, pero da prioridad al tiempo de reacción.

### Desempeño estable y pero propenso a fallos

#### INDICADORES

- Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales.
- Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización.
- Detecta a tiempo le existencia de problemas en su área.
- Suele sobre—pensar las opciones disponibles.
- Suele preguntar a personas experimentadas para lograr consensos y repartir mejor la responsabilidad de la decisión.
- Es cauteloso.
- Es "lento pero seguro" minimiza los riesgos.

# Toma de decisiones

**Medicina y atención médica:** Los profesionales de la salud toman decisiones constantemente en cuanto al diagnóstico, tratamiento y cuidado de los pacientes. Estas decisiones pueden afectar la vida y la salud de las personas, por lo que es fundamental tomar decisiones basadas en evidencia, éticas y que estén respaldadas por un razonamiento médico sólido.

**Tecnología e ingeniería:** En el campo de la tecnología y la ingeniería, las decisiones pueden tener un impacto importante en la calidad, eficiencia y seguridad de los productos y sistemas desarrollados. Es crítico tomar decisiones cuidadosas en la planificación, diseño, implementación y mantenimiento de proyectos tecnológicos.

**Servicios de emergencia y seguridad:** Los trabajadores de servicios de emergencia, como bomberos, policías y personal médico, deben tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de alto riesgo. Estas decisiones pueden ser vitales para salvar vidas y proteger la seguridad pública.

Estos son solo algunos ejemplos, pero en realidad, la correcta toma de decisiones es crítica en prácticamente todos los campos laborales. La capacidad de evaluar situaciones, considerar opciones y tomar decisiones informadas y éticas es una habilidad valiosa en cualquier entorno de trabajo. Una toma de decisiones adecuada puede impulsar el éxito, minimizar riesgos y promover un clima laboral saludable.

## FACTOR TIEMPO EN LA TOMA DE DECISIONES

La premura o rapidez en la toma de decisiones puede tener tanto impactos positivos como negativos. A continuación, se presentan algunas consideraciones sobre el impacto de la premura en la toma de decisiones:

### Desempeño inestable

#### INDICADORES

- Detecta problemas actuales o cercanos.
- Comprende los procesos en los cuales está involucrado.
- Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.
- Identifica algunas relaciones de causa-efecto entre datos no muy complejos.
- Confía en su intuición aunque no tenga experiencia.
- No se asesora y es poco reflexivo.
- Tiende a ser impulsivo.
- Cree firmemente en tomar las oportunidades aun cuando cuenta con poca información.

### Serias deficiencias para el desempeño

#### INDICADORES

- Comprende los procesos en los cuales está involucrado.
- Identifica algunas relaciones de causa-efecto entre datos no muy complejos.
- Desconfía de sus decisiones.
- Es poco reflexivo y analítico.
- Prefiere esperar para lograr tener mayor información, lo que lo lleva a tomar decisiones tardías.
- Es temeroso.
- No acciona a tiempo.

## Toma de decisiones

### Impacto positivo:

**Oportunidad:** En situaciones donde los plazos son limitados y es necesario tomar una decisión rápidamente, actuar con premura puede brindar la oportunidad de aprovechar una ventana de tiempo relevante o responder a una emergencia de manera efectiva.

**Agilidad:** La toma de decisiones rápida puede fomentar la agilidad y la flexibilidad en un entorno dinámico y cambiante. Permite una respuesta rápida a los desafíos y oportunidades que surgen, lo que puede ayudar a mantener la relevancia y la competitividad.

### Impacto negativo:

**Falta de información:** La premura en la toma de decisiones puede llevar a una falta de información y análisis adecuados. Sin una evaluación exhaustiva de las opciones y las posibles consecuencias, existe un mayor riesgo de tomar decisiones subóptimas o incorrectas.

**Impulsividad:** La rapidez en la toma de decisiones puede llevar a la impulsividad y la falta de consideración adecuada de las diversas opciones y factores relevantes. Esto puede resultar en decisiones impulsivas y poco meditadas.

**Mayor riesgo de errores:** La premura puede aumentar las posibilidades de cometer errores, ya que hay menos tiempo para revisar y considerar todas las implicaciones. Esto puede llevar a consecuencias no deseadas o a la necesidad de rectificar la decisión posteriormente.

Es importante encontrar un ***equilibrio entre la rapidez y la reflexión*** en la toma de decisiones. La correcta gestión del tiempo puede permitir tomar decisiones ágiles sin comprometer la calidad y el análisis necesario. Además, en ciertos casos, es recomendable buscar soluciones intermedias, como tomar decisiones provisionales para luego revisarlas y ajustarlas cuando haya más tiempo y recursos disponibles.

### Prácticamente no presenta desempeño

#### INDICADORES

- Escasa o nula capacidad de análisis.
- Generalmente no identifica problemas, y cuando lo hace no logra establecer sus causas.
- Tiene dificultad para interpretar información.
- No muestra interés por buscar oportunidades de mejora.
- Es temeroso o impulsivo (puede ir a los extremos)
- Relega o evade la toma de decisiones.
- Prefiere que "se den las cosas por si solas".

# Toma de decisiones

## Temario “Estrategias Efectivas para la Toma de Decisiones”

### Módulo 1: Introducción a la Toma de Decisiones

Lección 1.1: Definición y Principios Fundamentales

Lección 1.2: Importancia de la Toma de Decisiones

Lección 1.3: Tipos de Decisiones

Lección 1.4: Proceso de Toma de Decisiones

### Módulo 2: Factores que Influencian la Toma de Decisiones

Lección 2.1: Factores Internos (Cognitivos y Emocionales)

Lección 2.2: Factores Externos (Sociales y Ambientales)

Lección 2.3: Sesgos Cognitivos y Falacias

Lección 2.4: Cultura Organizacional y Toma de Decisiones

### Módulo 3: Modelos y Herramientas para la Toma de Decisiones

Lección 3.1: Modelos Racionales

Lección 3.2: Modelos Intuitivos

Lección 3.3: Modelos Éticos en la Toma de Decisiones

Lección 3.4: Herramientas Analíticas (DAFO, PESTEL, Matriz de Ansoff)

### Módulo 4: Analítica y Toma de Decisiones Basada en Datos

Lección 4.1: Fundamentos de la Analítica de Datos

Lección 4.2: Toma de Decisiones Cuantitativas vs. Cualitativas

Lección 4.3: Visualización de Datos para la Toma de Decisiones

Lección 4.4: Software y Tecnología para la Toma de Decisiones

### Módulo 5: Toma de Decisiones en Ambientes Inciertos

Lección 5.1: Gestión de Riesgos y Incertidumbre

Lección 5.2: Estrategias para Ambientes Volátiles y Complejos

Lección 5.3: Técnicas de Predicción y Escenarios Futuros

Lección 5.4: Resiliencia y Planificación Contingente

### Módulo 6: Toma de Decisiones en Grupo y Liderazgo

Lección 6.1: Dinámicas de Grupo y Toma de Decisiones

Lección 6.2: Liderazgo y Facilitación de Decisiones Colegiadas

Lección 6.3: Negociación y Construcción de Consenso

Lección 6.4: Estrategias para Evitar el Pensamiento de Grupo

### Módulo 7: Ética, Responsabilidad y Toma de Decisiones

Lección 7.1: Principios Éticos en la Toma de Decisiones

Lección 7.2: Responsabilidad Social y Personal

Lección 7.3: Transparencia y Rendición de Cuentas

Lección 7.4: Gestión de Conflictos de Interés

### Módulo 8: Aplicación Práctica y Casos de Estudio

Lección 8.1: Metodología de Casos de Estudio

Lección 8.2: Análisis de Casos Reales de Toma de Decisiones

Lección 8.3: Simulaciones y Juegos de Rol

Lección 8.4: Evaluación y Retroalimentación de Decisiones Tomadas

### Proyecto Final: Planificación Estratégica y Toma de Decisiones

Desarrollo de un Plan Estratégico de Toma de Decisiones para un caso real o ficticio, integrando herramientas y enfoques estudiados en el curso.

El curso también incluiría actividades prácticas, estudios de casos reales, discusiones en grupos pequeños y uso de software especializado donde sea pertinente para reforzar el aprendizaje y fomentar la aplicación de los conceptos en entornos de vida real.



## Guía de acciones (Motivo: capacitación)

### No desarrollada/Estacionaria

Sí es posible capacitar una persona en este nivel de dominio de la competencia tan bajo, incluso cuando una persona no tiene ningún desarrollo previo en la competencia. Si bien es cierto que se requiere un gran esfuerzo, varias de las veces vale la pena invertir en el proceso necesario para lograrlo, ya que el capital humano es el capital más valioso dentro de las organizaciones.

#### El proceso

Para lograrlo generalmente incluye los siguientes pasos:

##### 1. Evaluación Inicial

**Objetivo:** Identificar el nivel de competencia actual del individuo.

- **Entrevistas:** Para conocer el contexto y los intereses de la persona.
- **Evaluaciones:** Utilizar pruebas y cuestionarios para medir las competencias actuales.

##### 2. Identificación de Necesidades

**Objetivo:** Determinar las competencias específicas que se deben desarrollar.

- **Análisis de Puesto:** Entender las competencias requeridas para el puesto de trabajo deseado.
- **Feedback:** Recoger retroalimentación de supervisores, colegas o expertos en el área.

##### 3. Diseño del Plan de Capacitación

**Objetivo:** Crear un plan estructurado para el desarrollo de competencias.

- **Objetivos de Aprendizaje:** Definir metas claras y medibles.
- **Contenidos:** Seleccionar materiales educativos y recursos de formación adecuados.
- **Métodos de Capacitación:** Decidir entre capacitación en el aula, online, talleres prácticos, coaching, etc.

##### 4. Implementación del Plan de Capacitación

**Objetivo:** Poner en práctica el plan de formación.

- **Capacitación Formal:** Cursos, talleres, seminarios.
- **Capacitación en el Trabajo:** Entrenamiento en el puesto

de trabajo, rotación de tareas.

- **Mentoría y Coaching:** Apoyo continuo de mentores o coaches.

##### 5. Evaluación y Seguimiento

**Objetivo:** Medir el progreso y ajustar el plan según sea necesario.

- **Evaluaciones Continuas:** Pruebas, observaciones y feedback continuo.
- **Revisión de Progreso:** Comparar el nivel de competencia antes y después de la capacitación.
- **Ajustes del Plan:** Modificar el enfoque de capacitación basado en los resultados obtenidos.

##### 6. Refuerzo y Mantenimiento

**Objetivo:** Asegurar que las competencias adquiridas se mantengan y mejoren con el tiempo.

- **Práctica Continua:** Oportunidades para aplicar las nuevas habilidades regularmente.
- **Actualización de Conocimientos:** Formación continua para mantenerse al día con nuevas prácticas y tecnologías.

**Reconocimiento y Motivación:** Recompensas y reconocimiento para incentivar el desarrollo continuo.

*Este proceso estructurado permite desarrollar competencias laborales de manera efectiva, incluso desde un nivel inicial, garantizando que los individuos adquieran las habilidades necesarias para su desempeño profesional.*



## Capacitación formal

La capacitación formal es un tipo de capacitación estructurada y planificada que se lleva a cabo dentro de un entorno educativo organizado especializado, con el objetivo de desarrollar o mejorar las competencias laborales de los empleados.

### Se caracteriza por:

#### Estar organizada y planificada

La capacitación formal se desarrolla de acuerdo a un programa previamente definido, con objetivos específicos y un cronograma establecido. Esto permite asegurar que la capacitación sea efectiva y relevante para las necesidades de los empleados.

#### Impartirse en un entorno educativo

La capacitación formal se lleva a cabo en un lugar físico o virtual diseñado para el aprendizaje, donde los empleados tienen la oportunidad de interactuar con instructores y otros participantes.

#### Centrarse en el desarrollo de competencias

El objetivo principal de la capacitación formal es desarrollar las competencias laborales de los empleados, es decir, las habilidades, conocimientos y actitudes que necesitan para desempeñar su trabajo de manera efectiva.

#### Utilizar metodologías de enseñanza y aprendizaje

La capacitación formal se basa en metodologías de enseñanza y aprendizaje que han sido probadas y validadas para ser efectivas en el desarrollo de competencias.

#### Evaluar el aprendizaje

La capacitación formal incluye mecanismos para evaluar el aprendizaje de los empleados y asegurar que hayan adquirido las competencias deseadas.

Algunos ejemplos de capacitación formal incluyen:

#### Cursos

Los cursos son programas de capacitación de duración variable que se enfocan en un tema específico. Pueden ser impartidos por instructores presenciales o en línea.

#### Talleres

Los talleres son sesiones de capacitación más cortas e intensivas que se enfocan en desarrollar una habilidad específica.

#### Seminarios

Los seminarios son eventos de corta duración que se enfocan en presentar información sobre un tema específico.

#### Conferencias

Las conferencias son eventos de corta duración donde un experto presenta información sobre un tema específico.

#### Programas de certificación

Los programas de certificación son programas de capacitación que culminan con la obtención de una certificación que acredita que el empleado ha adquirido las competencias necesarias para desempeñar un trabajo específico.

#### Motivos para invertir en este tipo de capacitación

La capacitación formal es una herramienta valiosa para las empresas que buscan desarrollar las competencias de sus empleados y mejorar su desempeño. Al invertir en capacitación formal, las empresas pueden:

## Capacitación formal (Continuación)

### Aumentar la productividad

Los empleados capacitados son más eficientes y productivos en su trabajo.

### Mejorar la calidad

Los empleados capacitados cometen menos errores y producen un trabajo de mayor calidad.

### Incrementar la innovación

Los empleados capacitados son más creativos e innovadores.

### Reducir la rotación

Los empleados capacitados son más propensos a estar satisfechos con su trabajo y permanecer en la empresa.

### Mejorar la imagen de la empresa

Una empresa que invierte en la capacitación de sus empleados proyecta una imagen de ser una organización comprometida con el desarrollo de su personal.



## Capacitación personalizada

La capacitación personalizada en el ámbito de las competencias laborales se refiere a un enfoque educativo que adapta los programas de formación a las necesidades, habilidades y objetivos individuales de cada participante en función a la posición a desempeñar.

### Cómo funciona

En lugar de ofrecer un programa único y estandarizado para todos, la capacitación personalizada se caracteriza por:

#### 1. Evaluación individual

Se realiza un diagnóstico inicial para identificar las fortalezas, debilidades, conocimientos previos y estilos de aprendizaje de cada participante.

#### 2. Planes de aprendizaje personalizados

Con base en la evaluación, se diseñan planes de formación específicos para cada individuo, considerando sus metas profesionales y el contexto laboral particular.

#### 3. Contenidos y metodologías adaptadas

Se seleccionan los contenidos más relevantes para cada participante y se emplean metodologías de aprendizaje variadas, como tutorías, talleres prácticos, simulaciones, e -learning, entre otras, para facilitar la asimilación de los conocimientos.

#### 4. Ritmo y seguimiento individualizado

Se respeta el ritmo de aprendizaje de cada persona, ajustando la duración y complejidad de las actividades formativas. Además, se brinda seguimiento personalizado para evaluar el progreso y ofrecer retroalimentación oportuna.

#### 5. Flexibilidad y accesibilidad

La capacitación personalizada puede ofrecerse en diferentes modalidades, como presencial, virtual o mixta,

para adaptarse a las necesidades y preferencias de los participantes.

Los beneficios de la capacitación personalizada en competencias laborales son numerosos

#### Mayor motivación y compromiso

Los participantes se sienten más involucrados en el proceso de aprendizaje al sentir que la formación se adapta a sus necesidades e intereses específicos.

#### Mejor comprensión y retención de conocimientos

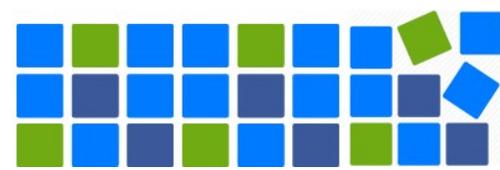
Al enfocarse en temas relevantes y utilizar metodologías adecuadas, se facilita la comprensión y retención de los conocimientos adquiridos.

#### Desarrollo de habilidades más efectivas

La capacitación personalizada permite a los participantes desarrollar las habilidades que realmente necesitan para desempeñarse mejor en su trabajo.

#### Mayor productividad y desempeño

Una fuerza laboral con competencias laborales bien desarrolladas y alineadas con las necesidades de la organización contribuye a mejorar la productividad y el desempeño general.



## Capacitación personalizada (Continuación)

### Reducción de costos

Al enfocarse en las necesidades específicas de cada participante, se optimizan los recursos y se evita la inversión en formación irrelevante.

*En resumen, la capacitación personalizada en competencias laborales es un enfoque educativo innovador que permite a las organizaciones desarrollar una fuerza laboral más competente, adaptable y productiva.*



## Entrenamiento básico

El entrenamiento básico en competencias laborales se refiere a un tipo de capacitación enfocada en reforzar y desarrollar las habilidades y conocimientos básicos que son necesarios para desempeñar un trabajo específico. Este tipo de entrenamiento suele ser **corto e intensivo**, y se centra en las tareas y responsabilidades esenciales relacionadas con el puesto.

### Objetivos del entrenamiento básico en competencias laborales

- Brindar a los trabajadores las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva y segura.
- Mejorar la productividad y la calidad del trabajo.
- Reducir errores y accidentes.
- Aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores.
- Preparar a los trabajadores para avanzar en su carrera profesional.

### Características del entrenamiento básico en competencias laborales

- Se centra en las competencias básicas y esenciales para el puesto de trabajo.
- Es de corta duración, generalmente de pocas horas o días.
- Se imparte de manera práctica y experiencial, utilizando técnicas como la demostración, la práctica y la retroalimentación.
- Está adaptado a las necesidades específicas del puesto de trabajo y de la organización.
- Puede ser impartido por instructores internos o externos.

### Ejemplos de entrenamiento básico en competencias laborales

- Capacitación en seguridad en el trabajo.
- Competencias blandas o transversales.
- Capacitación en atención al cliente.

- Capacitación en uso de software.
- Capacitación en técnicas de producción.
- Capacitación en resolución de problemas.

### Beneficios del entrenamiento básico en competencias laborales

#### Para los trabajadores:

- Mejora sus habilidades y conocimientos.
- Aumenta su productividad y calidad del trabajo.
- Les permite avanzar en su carrera profesional.
- Los hace más competitivos en el mercado laboral.
- Aumenta su motivación y compromiso.

#### Para las organizaciones

- Mejora la productividad y la calidad del trabajo.
- Reduce errores y accidentes.
- Disminuye la rotación de personal.
- Aumenta la satisfacción del cliente.
- Fortalece la cultura organizacional.

*En resumen, el entrenamiento básico en competencias laborales es una herramienta valiosa para mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, lo que a su vez beneficia tanto a los individuos como a las organizaciones.*