

Nota Técnica: La Toma de Decisiones

Definición de la toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso consciente y deliberado mediante el cual un individuo o grupo selecciona una opción o concatenación de acciones entre varias alternativas disponibles. Este proceso implica no solo la elección final, sino también una fase previa de análisis y evaluación de las distintas posibilidades. Es una habilidad fundamental tanto en el ámbito personal como en el profesional, ya que las decisiones que tomamos configuran nuestro futuro y el de las organizaciones.

La relevancia de la toma de decisiones radica en su omnipresencia y en el impacto directo que tiene en los resultados. Una decisión acertada puede conducir al éxito y al logro de objetivos, mientras que una errónea puede acarrear consecuencias negativas significativas. En ocasiones la toma de decisiones se enmarca dentro del cortoplacismo, sin embargo, toda decisión acarrea consecuencias multinivel. Es así como se acuñó por Eduard Lorenz en 1961 el “efecto mariposa” o como “el aleteo de una mariposa en Brasil puede provocar un tornado en Texas.” Por ello, comprender su mecanismo y optimizarlo es crucial en cualquier contexto, desde la gestión empresarial hasta la vida cotidiana.

Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones efectiva suele seguir una secuencia estructurada de pasos para maximizar la probabilidad de éxito (sea cual sea esta consideración).

1. Este proceso comienza con la **identificación clara del problema o la oportunidad** que requiere una elección, asegurándose de comprender su naturaleza y alcance.
 2. Seguidamente, se procede a la **búsqueda y generación de alternativas** viables, fomentando la creatividad y explorando diversas soluciones posibles.
 3. El tercer paso implica la **evaluación rigurosa de cada alternativa**, considerando sus pros y contras, riesgos asociados y el potencial para alcanzar los objetivos deseados. Esta fase a menudo requiere la recopilación y el análisis de información relevante.
 4. Posteriormente, se realiza la **selección de la mejor opción**, aquella que se alinea de manera óptima con los criterios establecidos y minimiza los riesgos.
 5. Finalmente, el proceso concluye con la **implementación de la decisión** y un **seguimiento continuo** de sus resultados para ajustar el curso si fuera necesario y aprender de la experiencia.
-

Tipos de decisiones

Las decisiones pueden clasificarse de diversas maneras según sus características, lo que ayuda a aplicar el enfoque adecuado para cada una. Una distinción fundamental es entre decisiones programadas y no programadas. Las **decisiones programadas** son rutinarias, repetitivas y suelen tener procedimientos o reglas establecidas para su resolución; un ejemplo sería la gestión de inventario en una empresa. Quizás podría considerar aquí la visualización de un acontecimiento y, a base de repetición, la ejecución de una actuación concreta (imaginemos el lanzamiento de un penalti de una final por el lanzador oficial). En

contraste, las **decisiones no programadas** son novedosas, no estructuradas y requieren un enfoque único, como el lanzamiento de un nuevo producto o la respuesta a una crisis o contexto inesperado (un remate de chilena).

Además, las decisiones pueden categorizarse por su nivel jerárquico y el impacto que generan. Las **decisiones estratégicas** son aquellas que afectan a largo plazo a toda la organización, definiendo su dirección y objetivos generales (ej., entrar en un nuevo mercado). Las **decisiones tácticas** se sitúan en un nivel intermedio, enfocándose en cómo implementar las estrategias a través de planes de acción a medio plazo (ej., diseño de una campaña de marketing). Finalmente, las **decisiones operativas** son del día a día, de corto plazo, y aseguran el buen funcionamiento de las actividades diarias (ej., asignación de tareas a un equipo).

Factores que influyen en la toma de decisiones

La calidad de una decisión está directamente ligada a diversos factores que pueden facilitar o dificultar el proceso.

La **información** es crítica: su disponibilidad, precisión y relevancia son esenciales para una evaluación adecuada de las alternativas. Una información incompleta o errónea puede llevar a conclusiones sesgadas y, por ende, a decisiones deficientes.

Otro factor determinante es el **tiempo** disponible. La presión temporal puede forzar decisiones rápidas que no permiten un análisis exhaustivo, aumentando el riesgo.

La gestión del **riesgo y la incertidumbre** también es vital; las decisiones rara vez se toman con certeza absoluta, por lo que es crucial evaluar las probabilidades de los posibles resultados y sus consecuencias.

Finalmente, el **contexto**, tanto interno (cultura organizacional, recursos disponibles, estructura de poder) como externo (condiciones del mercado, regulaciones, competencia), ejerce una influencia significativa, moldeando las alternativas y las implicaciones de cada elección.

Herramientas y técnicas

Para sistematizar y mejorar la toma de decisiones, existen diversas herramientas y técnicas que ayudan a estructurar el pensamiento y a evaluar las opciones de manera más objetiva.

El **análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)** permite identificar los factores internos y externos relevantes que pueden influir en la situación o la viabilidad de una decisión. Los **árboles de decisión** son representaciones gráficas que mapean las posibles decisiones, los eventos inciertos y sus resultados, facilitando la visualización de los caminos y las probabilidades asociadas.

Si hablamos de una decisión en base a un objetivo dinámico no estático (para esto tenemos el análisis D.A.F.O.) el análisis **PESTLE** es más acertado por valorar entre sus parámetros elementos que están en constante cambio (como la Política, la Económico, Sociocultura, Tecnológico, Legal y Ecológico/ambiental).

Las **matrices de decisión** son tablas que permiten comparar alternativas frente a múltiples criterios predefinidos, asignando ponderaciones a cada criterio para obtener una puntuación global de cada opción.

El **análisis coste-beneficio** evalúa las ventajas económicas y los gastos de cada alternativa para determinar cuál ofrece el mayor valor neto. Estas herramientas, al proporcionar un marco estructurado, ayudan a reducir la subjetividad y a considerar sistemáticamente todos los elementos relevantes antes de llegar a una conclusión.

Sesgos cognitivos y emocionales

Los **sesgos cognitivos** son atajos mentales que nuestro cerebro utiliza para procesar información rápidamente, pero que a menudo conducen a errores sistemáticos en el juicio y la toma de decisiones. Uno de los más influyentes es la aversión a la pérdida, donde la inclinación a evitar una pérdida es psicológicamente más fuerte que el deseo de adquirir una ganancia equivalente. Esto puede llevar a decisiones conservadoras o a aferrarse a opciones perdedoras para evitar reconocer una pérdida. Estos sesgos, a menudo inconscientes, pueden distorsionar nuestra percepción de la realidad y afectar la racionalidad de nuestras elecciones.

Otros sesgos comunes incluyen el **sesgo de confirmación**, que nos impulsa a buscar, interpretar y recordar información que confirma nuestras creencias preexistentes, ignorando la evidencia contraria.

El **sesgo de anclaje** ocurre cuando dependemos demasiado de la primera información que se nos presenta al tomar decisiones.

El **sesgo de disponibilidad** nos hace sobrestimar la probabilidad de eventos que son fáciles de recordar (por ejemplo, por su reciente exposición en los medios).

Finalmente, el **exceso de confianza** lleva a sobreestimar nuestras propias habilidades o la precisión de nuestros juicios, subestimando los riesgos.

Influencia del sesgo emocional, religioso o cultural

Más allá de los sesgos cognitivos inherentes a la forma en que pensamos, nuestras decisiones están profundamente influenciadas por factores emocionales, religiosos y culturales.

El **sesgo emocional** se refiere a cómo nuestros estados de ánimo (miedo, alegría, ira) pueden nublar el juicio y empujarnos hacia decisiones impulsivas o irracionales, priorizando la satisfacción emocional inmediata sobre la lógica a largo plazo. Por ejemplo, el miedo a un resultado negativo puede paralizarnos o llevarnos a elegir la opción "más segura" aunque no sea la óptima.

Las **creencias religiosas** también actúan como filtros poderosos en la toma de decisiones. Los marcos éticos y morales derivados de la religión pueden dictar, fundamentado en un

marco mental, lo que se considera aceptable o inaceptable, influyendo en elecciones personales y profesionales.

De manera similar, la **cultura** y los **valores culturales** en los que crecemos y nos desenvolvemos (colectivista vs. individualista, aversión al riesgo vs. propensión al riesgo) moldea nuestras percepciones, prioridades y la forma en que interactuamos con los dilemas. Estos sesgos pueden ser más difíciles de identificar porque están arraigados en nuestra identidad y en el entorno social, pero su impacto en las decisiones es innegable y a menudo sutil.

El coste de oportunidad

El coste de oportunidad es un concepto fundamental en la toma de decisiones que subraya el verdadero valor de una elección. Se refiere al valor de la mejor alternativa a la que se renuncia al tomar una decisión. En otras palabras, cada vez que elegimos una opción, implícitamente estamos descartando otras posibles y, con ellas, los beneficios que podrían habernos aportado.

Comprender el coste de oportunidad es vital porque nos obliga a mirar más allá de los beneficios directos de la opción elegida y a considerar lo que "perdemos" al no haber tomado otra ruta. Por ejemplo, si una empresa decide invertir en el desarrollo de un nuevo producto (X), el coste de oportunidad podría ser el beneficio que hubiera obtenido si hubiera invertido esos mismos recursos en mejorar un producto existente (Y) o en entrar en un mercado diferente (Z). Evaluar este coste ayuda a tomar decisiones más informadas y a optimizar la asignación de recursos.

Toma de decisiones en grupo

La toma de decisiones en grupo implica que múltiples individuos participan en el proceso de elección, lo que puede ofrecer tanto ventajas como desventajas.

Entre las **ventajas**, destaca la mayor diversidad de perspectivas y conocimientos, lo que puede llevar a una identificación más exhaustiva de alternativas y a una evaluación más completa de los riesgos. Además, las decisiones tomadas en grupo suelen gozar de mayor aceptación y compromiso por parte de los miembros, lo que facilita su implementación.

Sin embargo, los grupos también son susceptibles a fenómenos que pueden **mermar la calidad de la decisión**. El pensamiento de grupo (Groupthink) es uno de los riesgos principales, donde la búsqueda de consenso y armonía prevalece sobre la evaluación crítica de las alternativas, llevando a decisiones irracionales o deficientes. Otros desafíos incluyen la democratización de la responsabilidad, el dominio por parte de algunos miembros, la polarización de grupo o la lentitud en el proceso. La aceptación en el grupo también entra dentro de estas micro variables en la toma de decisiones. Gestionar eficazmente la dinámica de grupo es esencial para aprovechar sus beneficios y mitigar sus desventajas.

Ética en la toma de decisiones

La dimensión ética es un pilar ineludible en cualquier proceso de toma de decisiones, trascendiendo la mera rentabilidad o eficiencia. Implica considerar las **implicaciones morales** de las diferentes alternativas y asegurar que la elección final se alinee con principios de justicia, equidad, responsabilidad y respeto por los derechos de los individuos y la comunidad. Ignorar la ética puede llevar a decisiones que, si bien pueden generar beneficios a corto plazo, acarrear graves consecuencias reputacionales, legales y sociales a largo plazo.

Incorporar la ética requiere un análisis reflexivo sobre quiénes serán los afectados por la decisión (stakeholders), qué valores están en juego y si la acción es justa y transparente. No se trata solo de cumplir la ley, sino de actuar de una manera que refleje un compromiso con el bienestar colectivo y con los estándares morales. En un mundo cada vez más interconectado, la toma de decisiones éticas es crucial para construir confianza y sostenibilidad.

Implementación y Evaluación

Una vez que se ha tomado una decisión, el proceso no termina; de hecho, la fase de **implementación** es crítica para transformar la elección en acción y resultados tangibles. Esta etapa requiere una planificación detallada, la asignación de recursos adecuados, la comunicación clara a todas las partes interesadas y la superación de posibles resistencias o obstáculos que puedan surgir durante su puesta en marcha. Una excelente decisión en teoría puede fracasar si no se implementa de manera efectiva.

Finalmente, la **evaluación** es esencial para cerrar el ciclo de la toma de decisiones y fomentar el aprendizaje organizacional y personal. Implica medir los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos, identificar desviaciones, comprender las razones de los éxitos o fracasos y extraer lecciones para futuras decisiones. Este feedback permite ajustar el curso de acción si es necesario y refinar las habilidades de toma de decisiones, convirtiendo cada experiencia en una oportunidad de mejora continua.

Caso Práctico

Ignacio Echeverría Miralles de Imperial [héroe del monopatín]

Materia: Toma de decisiones

Autores: Asociación Ignacio Echeverría y Gustavo F-Mazarambroz Arespacochaga

Junio de 2025

Ignacio Echeverría Miralles de Imperial tuvo un padre exigente. Su madre Ana tenía un perfil complementario, más flexible, menos directa algo más conciliadora. Lo que se viene entendiendo como una educación tradicional. Dos semanas antes del atentado, Ignacio estaba en casa con sus hermanos viendo los ataques de Westminster¹ donde falleció un agente de seguridad. Ignacio dijo “si yo hubiese estado allí, ese policía estaría vivo” lo que supuso un acalorado debate familiar entre los hermanos congregados. Dos semanas más tarde, Ignacio salvó la vida a varias personas en una situación muy similar perdiendo la suya. Tenía 39 años, estaba soltero, trabajaba en Londres el banco HSBC en blanqueo de capitales.

Joaquín, el padre de Ignacio, suele decir que su hijo era un hombre normal, sin mayor o menor talento que cualquiera de sus hermanos. Quizás destaca su perseverancia, pero no tanto otras habilidades o virtudes. Aficionado a deportes menos extendidos como el fútbol o baloncesto, Ignacio practicaba el squash, surf y el monopatín, donde conocía a un estilo de personas algo más alejado de su entorno familiar.

Ignacio planteó durante los “años del plomo”² que quería quitarse el apellido “Echeverría” por percibir su aparente conexión vasca y su rechazo a todo tipo de violencia. Su padre le dijo que podría hacerlo ya que ya era mayor de edad, pero que dejaría de ser su hijo a partir de ese momento. Ignacio llevó con orgullo toda su vida Echeverría y Miralles de Imperial a partes iguales, en deferencia a la importancia que siempre le dio a sus dos padres.

Una vez defendió a una pareja de adolescentes que estaban siendo molestados por un chico mayor que ellos y acabó magullado, pero no humillado moralmente, al llegar en auxilio del abusón una pandilla. Le echaron de un trabajo por negarse a cometer, lo que entendía como irregularidades. Le pedían que fuera menos estricto en sus dictámenes de los proyectos de los que informaba que podrían financiar operaciones delictivas. Repitió curso universitario por acusar a un profesor de estar adoctrinando. Cuando falleció Ignacio, se les acercaron a Ana y Joaquín un matrimonio, cuyo hijo había sido mentorizado por Ignacio. Le habían pedido a Ignacio, del que tenían buenas referencias, que ayudara a su hijo en su búsqueda

¹ 22 de marzo de 2017

² Nombre que se le da al intervalo entre 1970 y principios de 1980, marcada por la actividad terrorista de ETA

de equilibrio personal. Le dedico muchas tardes de forma completamente desinteresada. Anteriormente no los conocía de nada.

Era amigo de sus amigos, no en vano dos de ellos le acompañaban cuando, cerca del puente de Londres, bajó de su bicicleta y corrió contra la estampida de civiles y policías en busca de los agresores. Este capítulo no estuvo exento de críticas a sus amigos por no hacer lo mismo que Ignacio y no haberle acompañado. De haberlo hecho, las consecuencias hubiesen sido diferentes.³

En la tarde del 3 de junio de 2017 en el puente de Londres, se enfrentó a 3 terroristas con su monopatín. Iban armados con largos cuchillos atados con cinta americana a sus brazos para elevar al máximo los daños a infligir. Actuaban conjuntamente, como es habitual en la yihad islámica. Cerca unos de otros, habían definido un enclave muy transitado y con poca escapatoria para los inocentes. Ignacio vio como uno de ellos acuchillaba a una mujer (francesa, no británica) que salvó la vida al igual que un policía y otro civil. Su actuación concentró sobre él toda la atención y virulencia de los terroristas mientras dio tiempo a que otros inocentes escapasen, comercios cerrasen sus puertas y llegase la policía para neutralizarlos. Lo acuchillaron en múltiples puntos, pero no murió en el acto. La sociedad lo bautizó como “El Héroe del Monopatín”.

Algunos medios sugirieron que a Ignacio lo mató la policía británica en su desconcierto inicial. Otros que lo dejaron morir voluntariamente sin atenderle fruto de la confusión. Joaquín declaró que, aunque así hubiese sido, cosa que desconocía, lo entendería en tanto en cuanto lo que se vivió ahí si asemejaba mucho a un campo de batalla en una guerra por la libertad⁴. Abrazó a los amigos de Ignacio en público y defendió la acción de la policía británica.

Las horas y días posteriores al atentado la familia pasó por momentos de incertidumbre, de preocupación y de alguna que otra crítica hiriente como de invención e instrumentalización para alcanzar protagonismo. Un momento especialmente delicado fue el del reconocimiento del cadáver. Con un gesto de serenidad, Ignacio se parecía tranquilo. Como en paz, consciente de haber cumplido con un destino manifiesto, fruto de una concatenación de capítulos que le llevaron a los altares del heroísmo.

Fueron sus hermanos Enrique y Ana quienes dieron una rueda de prensa⁵. "algo muy triste y muy duro se está convirtiendo en algo más bonito y muy grandioso que nos hace querer más, apreciar más a nuestro hermano, a nuestra familia y a

³ https://www.abc.es/internacional/abci-agradecimiento-padre-ignacio-echeverria-amigos-buscaron-londres-201706082036_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Finternacional%2Fabci-agradecimiento-padre-ignacio-echeverria-amigos-buscaron-londres-201706082036_noticia.html

⁴ <https://esradio.libertaddigital.com/fonoteca/2017-06-05/tertulia-de-dieter-espanol-desaparecido-en-el-atentado-de-londres-114369.html>

⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=pVeL1mGMqis>

nuestros amigos y a nuestro país". Su padre suele decir que si sus 5 hijos hubiesen estado juntos en ese mismo momento, ahora no tendría a ninguno de ellos.

Años más tarde, tras un largo duelo, la familia de Ignacio constituyó una asociación civil⁶ y otra eclesiástica⁷. La primera de ellas busca que su mensaje y sus valores prevalezcan en la sociedad a través de la Valentía, la Integridad y la Entrega; los 3 principios en los que se fundamenta su legado. La segunda, canaliza el proceso de su canonización, la causa de Canonización ha sido promovida a propuesta de Monseñor Martínez Camino Obispo auxiliar del Arzobispado de Madrid. Sensibilizan a la sociedad a través de acciones formativas, charlas y conferencias, son los impulsores de los Premios al Héroe del Año⁹ y apoyan a todas las víctimas del terrorismo.

El día de la presentación de la asociación el 18 de enero de 2024, el Subdirector General de Logística e Innovación de la Policía Nacional, Rafael Martínez, quien fuera el Consejero de Interior en la Embajada de España en Reino Unido e Irlanda el 3 de junio de 2017, inició su intervención que no dejó indiferente a nadie. "Lo que hizo Ignacio -dijo- es lo que no se debe hacer nunca". Esta frase heló la sangre de no pocos asistentes. Y matizó "Ignacio no estaba formado para confrontar una situación así", aunque sí preparado.

BIBLIOGRAFÍA:

"Así era mi hijo Ignacio, el héroe del monopatín". Por Joaquín Echeverría. Ed JDL editores. 2019

Presentación del libro: <https://www.youtube.com/watch?v=TrTh50c5bUQ>

"Ignacio Echeverría. El héroe del monopatín" Por Julia Moreno y Javier Segura. Ed. Palabra. 2024.

Presentación del libro: <https://www.youtube.com/watch?v=7DkyAkRlyNs>

Web de la asociación civil: www.ignacioecheverria.org

Web de la asociación pro-causa de canonización: www.heroedelmonopatin.es

Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Ignacio_Echeverría

Caso práctico escrito por Gustavo Fernandez-Mazarambroz Arespacochaga, miembro de la junta directiva de la Asociación Ignacio Echeverría Miralles de Imperial y profesor de IE University.

⁶ <https://ignacioecheverria.org> | <https://www.youtube.com/watch?v=CXSVB4hNeil>

⁷ <https://alfayomega.es/nace-una-asociacion-para-promover-la-causa-de-ignacio/>

⁸ <https://ignacioecheverria.org>

⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=7M8LcTZ5mb0&t=1s>

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

PREGUNTA: ¿Por qué se le considera un héroe a Ignacio?

PREGUNTA: En caso de situación similar al de Ignacio ¿Qué se debe hacer como civil?

PREGUNTA: ¿Hicieron bien los amigos? ¿Tú qué hubieses hecho en su lugar? ¿Qué es lo correcto?

PREGUNTA: ¿Hizo bien Joaquín en eximir de toda responsabilidad a Scotland Yard?

PREGUNTA: ¿Es acertada la forma de educar de los padres de Ignacio a sus hijos? ¿Tienen ellos alguna responsabilidad en su muerte?

PREGUNTA: ¿Hace bien la asociación en impulsar la figura de Ignacio? ¿Crees que hay algún límite o limitante que debería tener en este cometido?