

DECIDE

decisiones colectivas y claridad

Módulo 07 - Coaching de equipos de alto desempeño

CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Participar no significa decidir por consenso.

DECIDE convierte una conversación colectiva en una decisión trazable: pregunta clara, criterios previos, información diversa, autoridad visible, ejecución y revisión.

Una reunión puede sentirse participativa y aun así producir una decisión débil. La calidad depende de cómo se integra la información; el compromiso depende de comprender la lógica, el rol y el cierre.

Al finalizar podrás

#	CAPACIDAD	RESULTADO
01	Delimitar	Pregunta, alcance, plazo, autoridad y reversibilidad.
02	Estructurar	Criterios, evidencia, opciones y trade-offs.
03	Consultar	Información común, información única y disenso.
04	Cerrar	Decisión, fundamento, reservas y responsables.
05	Aprender	Señales, umbrales y fecha de revisión.

Contrato de práctica

Selecciona una decisión real de riesgo bajo o medio. Si involucra seguridad, fraude, acoso, cumplimiento, derechos laborales, asuntos clínicos o legales, utiliza el canal y la autoridad especializada correspondiente.

01 · ANATOMÍA

Discusión, recomendación y decisión no son lo mismo.

Una decisión colectiva necesita un producto final observable. Hablar mucho no garantiza que el equipo haya cerrado algo.

PRODUCTO	PREGUNTA	SALIDA
Discusión	¿Qué debemos comprender?	Perspectivas, evidencia y tensiones.
Recomendación	¿Qué proponemos y por qué?	Opción sustentada para otra autoridad.
Decisión	¿Qué se hará y quién autoriza?	Elección, fundamento y límites.
Compromiso	¿Qué hará cada persona después?	Responsables, fechas y coordinación.

Cuatro resultados que no deben mezclarse

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	PREGUNTA DE CONTROL
Calidad	La opción responde a criterios y evidencia suficiente.	¿La lógica resiste contraste?
Aceptación	Las personas comprenden el proceso y su rol.	¿Pueden ejecutar aunque discrepen?
Velocidad	El tiempo de decisión corresponde al riesgo.	¿Decidir más tarde añade valor?
Aprendizaje	La decisión produce información revisable.	¿Qué señal cambiará el curso?

Consenso puede ser una regla válida, pero nunca debe ser la regla invisible. La modalidad de participación y la autoridad de cierre se definen antes de discutir opciones.

02 · MODELO DECIDE

Seis movimientos para decidir con claridad.

Cada paso produce una evidencia mínima. Si falta una salida, el equipo sabe exactamente qué debe completar.

D**DELIMITAR LA DECISIÓN**

Formula pregunta, alcance, fecha, autoridad, impacto y reversibilidad.

E**ESTABLECER CRITERIOS Y EVIDENCIA**

Define criterios antes de preferir opciones; separa datos, supuestos y vacíos.

C**CONSULTAR DIVERSIDAD**

Recoge aportes independientes, experiencia local, disenso y restricciones.

I**INTEGRAR ALTERNATIVAS**

Compara opciones, trade-offs, dependencias y posibilidad de experimentar.

D**DECIDIR Y DOCUMENTAR**

Registra elección, autoridad, fundamento, reservas y nivel de confianza.

E**EJECUTAR Y EVALUAR**

Asigna responsables, indicadores adelantados, umbrales y revisión.

Prueba de trazabilidad

Otra persona debería poder reconstruir qué se decidió, con qué criterios, qué información faltaba, quién tenía autoridad y cuándo se revisará. Trazabilidad no significa burocracia: significa memoria de decisión.

03 · INFORMACIÓN

Lo compartido ocupa la conversación; lo único cambia la decisión.

Los equipos tienden a conversar sobre información ya conocida y compatible con preferencias previas. La arquitectura debe hacer visible lo que solo una persona sabe.

TRAMPA	SEÑAL OBSERVABLE	MOVIMIENTO DE DISEÑO
Información común	Se repiten datos que todos conocían.	Ronda explícita de información única.
Preferencia temprana	La opción favorita organiza la búsqueda.	Criterios y aportes antes de votar.
Anclaje de autoridad	El equipo ajusta su voz al patrocinador.	Aportes independientes; autoridad habla al final.
Falsa precisión	Estimaciones se tratan como hechos.	Etiquetar dato, supuesto, estimación o preferencia.
Disenso sin destino	Se escucha la objeción, pero no se procesa.	Registrar impacto, respuesta y reserva.

Secuencia recomendada

1. Aporte individual antes de la conversación. 2. Inventario de información y vacíos. 3. Criterios ponderados. 4. Alternativas. 5. desafío explícito. 6. Integración por la autoridad de cierre.

La diversidad solo agrega valor si cambia la información disponible y puede influir en el razonamiento. Invitar voces sin procesar su evidencia es participación decorativa.

04 · MODALIDAD

El método de decisión debe corresponder al riesgo.

No todas las decisiones justifican la misma participación. Reversibilidad, impacto, incertidumbre y distribución del conocimiento orientan el diseño.

CONDICIÓN	MODALIDAD	DISEÑO MÍNIMO
Reversible + bajo riesgo	Delegar y acelerar	Límites, responsable y señal de revisión.
Reversible + alta incertidumbre	Experimentar	Hipótesis, periodo, métrica y stop rule.
Impacto alto + conocimiento distribuido	Consultar y decidir	Aportes independientes, criterios y autoridad.
Irreversible o regulada	Deliberar y escalar	Evidencia, riesgos, especialistas y aprobación formal.

Derechos de decisión

ROL	RESPONSABILIDAD
Propietario	Prepara proceso, información y ejecución.
Consultados	Aportan evidencia, restricciones y alternativas.
Desafío	Prueba supuestos, riesgos y consecuencias no deseadas.
Autoridad	Integra, decide y responde por el cierre.
Ejecutores	Convierten la elección en coordinación verificable.

Aceptar la decisión no exige negar una reserva. El equipo puede registrar desacuerdo profesional y, al mismo tiempo, acordar una ejecución leal dentro de límites éticos y formales.

05 · CASO TRABAJADO

La preferencia del patrocinador silenció el dato local.

Un equipo ejecutivo debía decidir entre abrir una nueva sede o ampliar un canal existente. El patrocinador abrió diciendo que la sede era la apuesta correcta.

DECIDE	LECTURA DEL CASO
Delimitar	Decidir asignación de inversión a 18 meses; alto impacto, reversibilidad limitada.
Establecer	Crecimiento, flujo de caja, tiempo de equilibrio, riesgo operativo y aprendizaje.
Consultar	La jefatura local poseía datos de permisos y talento, pero no los expuso tras la preferencia inicial.
Integrar	Sede completa, piloto pequeño, alianza local o expansión del canal existente.
Decidir	La autoridad habla al final, documenta fundamento, reservas y confianza.
Evaluar	Hitos de permisos, demanda validada, costo de adquisición y stop rule.

Intervención

Recoger aportes independientes, ponderar criterios antes de evaluar opciones, asignar un rol de desafío, escuchar a la autoridad al final y registrar una fecha de revisión con umbrales explícitos.

Resultado buscado

No se trata de impedir que la autoridad tenga una opinión. Se trata de evitar que esa opinión reduzca prematuramente la información disponible y convierta la consulta en confirmación.

06 · PROTOCOLO

Cierra la reunión con una memoria de decisión.

El acta útil no transcribe la conversación. Conserva la arquitectura necesaria para ejecutar, revisar y aprender.

CAMPO	PREGUNTA DE CIERRE
Pregunta	¿Qué decisión exacta se tomó?
Autoridad	¿Quién asumió la decisión y dentro de qué límites?
Fundamento	¿Qué criterios y evidencia fueron determinantes?
Reservas	¿Qué desacuerdo, supuesto o información faltante permanece?
Ejecución	¿Quién hará qué, para cuándo y con qué dependencia?
Señales	¿Qué indicador adelantado mostrará avance o deterioro?
Revisión	¿Qué fecha o umbral activa ajuste, escalación o reversión?

Fuentes para profundizar

1. Stasser, G. y Titus, W. (1985). Pooling of Unshared Information in Group Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1467-1478. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.6.1467>
2. Mesmer-Magnus, J. R. y DeChurch, L. A. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535-546. <https://doi.org/10.1037/a0013773>
3. Schwenk, C. R. (1990). Effects of Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry on Decision Making: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 161-176. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90051-A)

Nota metodológica: DECIDE es una síntesis pedagógica de Axent Institute. No sustituye gobierno corporativo, asesoría legal, evaluación clínica, protocolos de seguridad ni procedimientos regulatorios.