



*Análisis de decisiones, Liderazgo
y Dirección de personas*

10 ejercicios para decidir mejor

Redacción IESE Insight

En el mundo corporativo, la toma de decisiones suele reducirse a una operación instrumental: comparar alternativas y elegir la que materializará los resultados deseados. Sin embargo, esa visión es incompleta.

Equipos que rinden, pero que están desmotivados; líderes eficaces, pero que inspiran temor; organizaciones rentables, pero cuya cultura se deteriora... Todos ellos son la prueba de que una decisión no puede calificarse de buena solo por los frutos que brinda.

Más allá de lo observable, toda decisión deja huella tanto en quien la toma como en quienes se ven afectados por ella, y eso condiciona las decisiones futuras. Una buena decisión es la que, además de llevarnos al objetivo, nos encamina a tomar buenas decisiones repetidamente. De ahí que la única manera de aprender a decidir sea decidiendo, y analizando después la calidad de cada elección.

Así lo sostienen los profesores del IESE [Miguel Ángel Ariño](#) y [Nuria Chinchilla](#), junto con Pilar García

Lombardía, en [Decidir bien. Cómo nuestras decisiones configuran nuestro futuro](#), una obra basada en las investigaciones del que fuera director del IESE, Juan Antonio Pérez López.

EL TRIPLE IMPACTO DE CADA ELECCIÓN

Para evaluar la calidad de una decisión, los directivos deben analizar tres dimensiones:

- Eficacia: ¿he logrado el objetivo fijado?
- Eficiencia: ¿qué aprendizaje me llevo? ¿Qué hábitos refuerzo? ¿En qué tipo de persona me convierto?
- Consistencia: ¿cómo afecta a los demás? ¿Erosiona la confianza y el interés? Una decisión que alcanza la meta pero destruye la lealtad del equipo es, en realidad, una decisión incorrecta que hipoteca la sostenibilidad de la organización.

Este enfoque exige equilibrar tres facultades: la libertad para no dejarse arrastrar por el impulso; la racionalidad para anticipar consecuencias invisibles —

como el daño a una relación—; y la fuerza de voluntad para ejecutar lo conveniente, aunque no apetezca. Al final, las organizaciones son sistemas vivos cuya viabilidad depende de la calidad de sus vínculos y de la capacidad de sus líderes para ver a los demás como personas, no como meros instrumentos.

HERRAMIENTAS PARA PERFECCIONAR LA TOMA DE DECISIONES

Los siguientes ejercicios están concebidos para que, con la práctica, el directivo se transforme a través de sus propias decisiones y construya vínculos de calidad.

1. SEMÁFORO PREVIO A LA ACCIÓN

Antes de tomar una decisión importante, detente cinco minutos y hazte tres preguntas: ¿lograré el objetivo? ¿Qué capacidad personal estoy fortaleciendo? ¿Aumentará o reducirá la disposición de los demás a colaborar conmigo? Si respondes positivamente a las tres, el semáforo se pondrá en verde: procede. Con dos respuestas favorables, estará en ámbar: ajusta antes de ejecutar. Una sola respuesta positiva equivale al semáforo en rojo: replantea la decisión desde el principio.

2. LA PREGUNTA INCÓMODA

A menudo justificamos nuestras decisiones con argumentos racionales que no reflejan el verdadero motor que las impulsó. Escribe la “razón oficial” de tu decisión y, seguidamente, respóndete con honestidad: si nadie conociera el resultado ni hubiera reconocimiento de ningún tipo, ¿seguirías adelante? Este ejercicio reduce el autoengaño y refuerza la coherencia entre intención y acción.

3. DISTANCIA FRENTE AL IMPULSO

En situaciones incómodas tendemos a hacer lo que nos apetece (rápido, fácil) para resolver cuanto antes el malestar. Pero esa opción no siempre coincide con hacer lo que conviene (aunque cueste). Por ejemplo, un directivo que presiona a su equipo para lograr resultados puede funcionar a corto plazo, pero deteriora la confianza y el compromiso. Decidir bien implica no quedarse con lo inmediato, sino considerar también cómo esa decisión cambia a quien la toma y afecta a quienes la reciben.

“
Una buena
decisión no es
solo acertar; es la
que te encamina
a decidir mejor
y a fortalecer
relaciones. Así
puedes entrenar
el buen juicio.
”

4. MATRIZ DE ANTICIPACIÓN Y PREDICCIÓN

No decidas basándote únicamente en lo que ya conoces. La experiencia nos permite anticipar lo ya vivido; la razón, en cambio, permite predecir consecuencias que aún no se han experimentado, como la pérdida de confianza. Para integrar ambas perspectivas, antes de tomar una decisión, anota qué experiencias pasadas similares pueden estar influyendo en tu criterio: ¿qué recuerdas y qué sensaciones anticipas en esta situación? Después, formula tres previsiones racionales explícitas: qué resultado observable es probable, cómo puede cambiar tu modo de decidir o actuar y cómo puede verse afectada la confianza a la disposición de los demás.



5. REPARACIÓN DE LA INCONSISTENCIA

Si has tomado una decisión eficaz que no ha sido bien recibida y percibes un deterioro en la relación, estás ante un aprendizaje negativo. La solución no pasa por una disculpa genérica, sino por un ajuste de tu sistema de evaluación de decisiones, que debes comprometerte a mantener en el futuro.

6. EVALUACIÓN DEL EQUILIBRIO DE POTENCIAS

Al final de la semana, clasifica tus decisiones según si perseguían un resultado concreto (potencia operativa) o si buscaban que alguien creciera o se sintiera reconocido (potencia de gobierno). Si tu eficacia profesional eclipsa a la personal, tu desarrollo es unilateral. El liderazgo sólido exige cultivar ambas dimensiones de forma armónica.

7. VIRTUALIDAD ESTRUCTURAL

Antes de ejecutar una decisión, identifica qué opción consideras más conveniente tras evaluar sus consecuencias y compárala con la que más te apetece realizar en ese momento. Observa si eres capaz de llevar a cabo la alternativa más conveniente, aunque no coincida con tu impulso inicial. Esta capacidad —la

virtualidad estructural— se manifiesta cuando actúas según lo que reconoces como mejor, superando la inercia de lo inmediato. Practicar este ejercicio de forma consciente fortalece la voluntad y permite que tus decisiones no dependan solo de lo que apetece, sino de lo que construye mejores resultados, aprendizaje y relaciones a lo largo del tiempo.

8. MAPA DE VÍNCULOS REALES

Útil para medir la profundidad de tus vínculos, ya sean profesionales o personales. Evalúa tus cinco relaciones más relevantes con dos preguntas: ¿he tomado decisiones que supusieran para mí una renuncia real por el bien de esa persona? ¿Y ella ha hecho lo propio por mí? El vínculo estructural, o genuino, nace de decisiones consistentes tomadas bajo coste.

9. INTERIORIZACIÓN DEL OTRO

Examina si ves a tus colaboradores como medios para tus fines o como sujetos libres. Pregúntate: ¿busco controlar su respuesta o comprender su perspectiva? Una decisión que reconoce la dignidad del otro, incluso a costa de una ventaja inmediata, transforma un vínculo utilitario en uno trascendental.

10. TRAYECTORIA DECISIONAL

En un momento de pausa deliberada —al cierre de un mes, al final de una etapa o antes de asumir una nueva responsabilidad—, revisa las decisiones más relevantes de las últimas semanas, no solo las más importantes; también las que repites habitualmente. A partir de ahí, reflexiona sobre qué tipo de persona estás consolidando al decidir de ese modo; si estás ampliando o reduciendo tus posibilidades futuras; si tus decisiones están fortaleciendo los vínculos o los erosionan en silencio. Finalmente, proyecta ese patrón hacia el futuro e imagina que lo mantienes durante cinco años: ¿te reconoces en esa trayectoria?

¿CÓMO AYUDA LA IA A LA TOMA DE DECISIONES?

La inteligencia artificial puede mejorar la rapidez y precisión de las decisiones al procesar grandes volúmenes de información y facilitar la consecución de resultados inmediatos. Sin embargo, como advierten los autores, centrarse únicamente en esa eficacia puede llevar a ignorar otras dimensiones esenciales, como el aprendizaje del decisor y el impacto sobre las personas. Delegar decisiones de forma acrítica en sistemas de IA puede reforzar un estilo de decisión basado solo en lo observable, deteriorando la capacidad de juicio, la sensibilidad y la calidad de las relaciones. Por ello, la IA debe entenderse como una herramienta que apoya la decisión, pero no sustituye la responsabilidad de evaluar sus consecuencias en términos de eficacia, eficiencia y consistencia, que son las que determinan su sostenibilidad.

“
Decidir bien
implica no
quedarse con
lo inmediato,
sino considerar
también cómo esa
decisión cambia
a quien la toma y
afecta a quienes
la reciben.
”

EL AUTOR

Miguel Ángel Ariño es profesor de Análisis de Decisiones en el IESE. Su investigación gira en torno a la toma de decisiones y el gobierno de organizaciones. Es autor del blog [Toma de decisiones](#).

Nuria Chinchilla es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE y titular de la Cátedra de Mujer y Liderazgo Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera. Especializada en mujer y liderazgo, trabajo y familia, autoliderazgo y gestión del tiempo.

Pilar García Lombardía es investigadora de la Cátedra de Mujer y Liderazgo Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera. Especializada en liderazgo, desarrollo personal competencial, diversidad y toma de decisiones.