/ METODOLOGÍA

RAPID® — Decision Rights

RAPID; derechos de decisión; matriz RAPID; modelo RAPID de Bain

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Bain & Company; formulación de referencia: Rogers y Blenko, «Who has the D?», Harvard Business Review (2006). RAPID® es marca registrada de Bain & Company

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Modelo de Bain & Company que aclara, en cada decisión importante, quién propone, a quién se escucha, quién da su conformidad, quién decide y quién ejecuta.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cómo conseguimos que nuestras decisiones importantes se preparen, se tomen y se ejecuten sin conflictos ni responsabilidades ambiguas?

01 Problema que resuelve

En muchas empresas, las decisiones importantes tardan más de lo necesario. No siempre porque falte información, sino porque no está claro quién tiene la autoridad para decidir.

Comercial quiere lanzar un producto. Operaciones avisa de que falta capacidad. Finanzas duda de la rentabilidad. Calidad plantea requisitos técnicos. La dirección general recibe opiniones distintas. Se convocan reuniones, se piden más informes y nadie termina de decidir.

Otras veces pasa lo contrario: alguien decide sin escuchar a quienes tendrán que ejecutar, y al aplicar la decisión aparecen problemas que se podían haber previsto.

RAPID®, un modelo de Bain & Company, ayuda a resolverlo: aclara quién hace qué en cada decisión importante.

Señales de que puede hacer falta:

- las decisiones pasan por demasiadas reuniones;
- nadie sabe con exactitud quién tiene la última palabra;
- dos departamentos creen que les toca decidir lo mismo;
- el primer ejecutivo acaba resolviendo asuntos que podría delegar;
- las decisiones tomadas se vuelven a discutir;
- se confunde ser consultado con tener derecho a aprobar;
- se decide sin contar con quienes ejecutarán;
- hay quien bloquea decisiones sin tener autoridad para ello;
- los acuerdos no se comunican bien;
- nadie comprueba si lo decidido se ha ejecutado.

RAPID DECISION RIGHTS

Quién hace qué en una decisión importante

QUÉ ES | Un modelo de Bain & Company que aclara, en cada decisión importante, quién propone, a quién se escucha, quién decide y quién ejecuta.

CINCO PAPELES ALREDEDOR DE UNA DECISIÓN

Las letras no son pasos ni un orden

Preparan: R, con I y, si hace falta, A
Cierra: D
Ejecuta: P

D DECIDE (Decide)
Tiene la autoridad final.
Una sola D por decisión.

R RECOMIENDA (Recommend)
Prepara la propuesta
y coordina el análisis.

DECISIÓN IMPORTANTE

P EJECUTA (Perform)
Convierte la decisión
en acción.

I APORTA (Input)
Da información y criterio.
Se le escucha; no veta.

A DA CONFORMIDAD (Agree)
Solo cuando hace falta y
sobre un punto concreto.

POR EJEMPLO:

lanzar una línea de calzado de seguridad

- **R** **Product Management**
  Prepara la propuesta con cuatro alternativas
- **I** **Comercial, Marketing, Operaciones, Finanzas**
  Aportan demanda, capacidad y rentabilidad
- **A** **Calidad**
  Solo sobre la homologación técnica obligatoria
- **D** **Dirección general**
  Elige la alternativa y fija la fecha
- **P** **Product Management y Operaciones**
  Con Marketing y Comercial

Cinco personas no hacen falta: una puede tener varios papeles, como aquí R y P.

OPINAR NO ES DECIDIR | Se escucha a quien aporta, pero la autoridad final está clara: una sola D por decisión.

RAPID® es una marca registrada de Bain & Company. Modelo de Bain & Company (Rogers y Blenko, «Who has the D?», Harvard Business Review, 2006).
Esquema original de Biblioteca Management; no reproduce el gráfico de Bain. Ejemplo ficticio.

emilio llopis

RAPID® es una marca registrada de Bain & Company. Modelo de Bain & Company (Rogers y Blenko, «Who has the D?», Harvard Business Review, 2006). Esquema original de Biblioteca Management; no reproduce el gráfico de Bain. Ejemplo ficticio.

Cuándo aporta valor

- ✓ **Decisiones que afectan a varios departamentos.**
- ✓ **Responsabilidades que se solapan.**
- ✓ **Aprobaciones que generan retrasos.**
- ✓ **Conflictos entre la central y las unidades de negocio.**
- ✓ **Empresas que crecen** y cuya dirección necesita delegar más.
- ✓ **Decisiones importantes que se repiten** con frecuencia.
- ✓ **Ejecuciones que dependen de varias áreas.**

Cuándo no hace falta

No todas las decisiones necesitan RAPID. Si una persona puede decidir dentro de su responsabilidad habitual y tiene la información necesaria, no hace falta repartir papeles. Tampoco hace falta para asuntos menores y rutinarios. La herramienta se reserva para las decisiones que importan y en las que las responsabilidades generan problemas.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> Muchas decisiones no se atascan por falta de alternativas, sino porque no está claro quién debe hacer qué para decidir.

02 Entender

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

Qué es RAPID

RAPID es un modelo de Bain & Company que aclara, en cada decisión importante, quién propone, a quién se escucha, quién da su conformidad, quién decide y quién ejecuta.

Los derechos de decisión (*decision rights*) son la autoridad que tiene cada persona para decidir sobre cada asunto. Su formulación de referencia la publicaron Paul Rogers y Marcia Blenko, de Bain, en Harvard Business Review en 2006. RAPID® es una marca registrada de Bain & Company.

El nombre viene de las iniciales en inglés de cinco papeles. **Las letras ayudan a recordarlos, pero no son cinco pasos ni indican un orden.** La tabla no sigue el orden de la sigla, sino el modo en que suelen intervenir los papeles.

LETRA	PAPEL	QUÉ HACE
R	**Recomienda** (*Recommend*)	Prepara la propuesta y coordina el análisis
I	**Aporta** (*Input*)	Da información y criterio; se le escucha, pero no veta
A	**Da conformidad** (*Agree*)	Da el visto bueno sobre un punto concreto, solo cuando hace falta
D	**Decide** (*Decide*)	Tiene la autoridad final; una sola D por decisión
P	**Ejecuta** (*Perform*)	Convierte la decisión en acción

El visual muestra los cinco papeles alrededor de la decisión, con el ejemplo de un fabricante que estudia lanzar una línea de calzado de seguridad.

Los cinco papeles, uno a uno

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> RAPID no consiste en repartir poder, sino en aclarar qué responsabilidad tiene cada participante.

R — Recomienda. Impulsa y coordina el trabajo para decidir: define bien el asunto, reúne información, consulta a quien hace falta, analiza alternativas, prepara una propuesta fundamentada y explica sus consecuencias. No se limita a recoger opiniones: llega con una recomendación que permite decidir.

I — Aporta. Da datos, experiencia o puntos de vista necesarios: necesidades de los clientes, límites de producción, rentabilidad, riesgos técnicos o consecuencias para las personas. Su opinión debe escucharse y valorarse en serio. Pero aportar no da derecho a veto, ni obliga a aceptar lo que propone.

A — Da conformidad. Debe dar el visto bueno a un aspecto concreto de la propuesta. No todas las decisiones lo necesitan: solo cuando hay una razón que lo justifica. *Por ejemplo:* el responsable de calidad confirma que un producto cumple los requisitos técnicos obligatorios, o el área jurídica verifica una condición legal de un contrato.

Quien tiene una A puede frenar la propuesta si no se cumple lo que debe comprobar, pero solo en su ámbito: no tiene un permiso general para bloquear. Debe intervenir pronto, para ayudar a construir una propuesta viable. Y si quien recomienda y quien da conformidad no se ponen de acuerdo, lo resuelve quien decide (Bain, 2023).

D — Decide. Tiene la autoridad final: valora la recomendación, tiene en cuenta las aportaciones, respeta las conformidades obligatorias, elige y compromete a la empresa. La regla general es **una sola D por decisión**. Eso no significa que todo lo decida el primer ejecutivo: la D va a quien tiene autoridad suficiente y está bien situado para entender las consecuencias.

P — Ejecuta. Lleva a la práctica lo decidido. Puede ser una persona o varios equipos, y necesita saber qué se ha decidido, qué debe hacer, con qué recursos, en qué plazo y cómo se comprobará. Conviene incorporarlo antes de cerrar la decisión cuando su conocimiento es necesario.

¿Y si decide un consejo de administración u otro órgano que decide en grupo?
Algunas decisiones corresponden por ley o por estatutos a un órgano así. Entonces la D es del órgano, y hay que fijar cómo la ejerce: votación, mayoría necesaria, procedimiento y desempate. El principio es el mismo: la autoridad final no puede quedar en el aire.

Opinar no es decidir

> **/ EJEMPLO**
> La diferencia entre aportar, dar conformidad y decidir es la más importante del modelo. En el lanzamiento de la línea de calzado de seguridad, Comercial aporta la demanda prevista y Operaciones la capacidad y los plazos de fabricación: los dos tienen una I. Calidad debe verificar la homologación obligatoria: tiene una A, solo sobre ese requisito. La dirección general tiene la D, porque el lanzamiento entra en sus facultades. Opinar no es decidir: se escucha a quien aporta, Calidad solo comprueba su punto y una sola persona decide.

No es una secuencia

Sería un error explicar RAPID como cinco etapas en el orden de las letras. Una forma habitual de trabajar es: se define qué hay que decidir y quién tiene la D; R prepara la recomendación y, mientras, recibe las aportaciones de las I; se obtienen las conformidades de las A necesarias; D decide; P ejecuta. Pero hay idas y vueltas. Lo que importa son las responsabilidades, no el orden de las letras.

Una persona puede tener varios papeles

Una empresa pequeña no necesita cinco personas distintas. Un responsable puede preparar la propuesta y ejecutarla, o prepararla y decidir dentro de sus atribuciones. En el ejemplo del visual, Product Management (el área de producto) recomienda y también ejecuta. Lo importante no es rellenar casillas, sino que las responsabilidades estén claras y funcionen.

Antes de repartir papeles, aclarar qué queremos conseguir

> / EJEMPLO
> Una empresa quiere centralizar las compras. El primer ejecutivo busca reducir costes; Operaciones quiere evitar problemas de suministro; las fábricas quieren conservar flexibilidad. Si se empieza discutiendo quién decide, aparece un conflicto de poder. Primero hay que acordar el resultado que se busca, por ejemplo: reducir el coste de compra sin empeorar la disponibilidad de los materiales críticos. Después tiene sentido repartir los papeles. Un artículo de Harvard Business Review (Greer, Jordan y Sytch, 2026) señala este error como uno de los más comunes al diseñar derechos de decisión.

Los papeles hay que respetarlos

La matriz puede decir que alguien tiene la D, pero si todos saben que su jefe cambiará la decisión cuando no le guste, esa autoridad no es real. También puede pasar que alguien con una I se comporte como si tuviera una A, o que quien tiene una A intente frenar asuntos que no le corresponden. Implantar RAPID exige respetar los papeles acordados; si hay excepciones, deben estar definidas.

RAPID no significa decidir deprisa

El nombre (*rapid* significa «rápido» en inglés) puede sugerir que se trata de decidir deprisa. No es así: se trata de decidir con claridad y responsabilidad, en un plazo adecuado. Algunas decisiones se resuelven en minutos; otras necesitan información, consultas y comprobaciones. El objetivo es evitar retrasos innecesarios sin sacrificar la calidad.

La comunicación también hay que asignarla

RAPID dice quién prepara, participa, decide y ejecuta, pero no quién comunica la decisión a todos los afectados. Esa tarea hay que asignarla de forma expresa. *Por ejemplo:* si la empresa cambia su política de descuentos, el director comercial decide y los responsables regionales ejecutan, pero alguien tiene que explicar las nuevas reglas a todos los vendedores. No hace falta inventar una sexta letra: es una responsabilidad más del proceso.

Qué no es RAPID

- **No es un organigrama.**
- **No es una votación ni obliga al consenso.**
- **No es una lista de tareas.**
- **No sirve para elegir qué inversión es mejor.** Para eso está **Decision Analysis**.
- **No sustituye a las autorizaciones legales.**
- **No garantiza acertar.**
- **No exige crear puestos nuevos.**

Es un modelo para aclarar quién hace qué en las decisiones relevantes.

03 Aplicar

Cómo aplicarla: cinco pasos

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica de Biblioteca Management, basada en Bain, The Bridgespan Group y la investigación sobre derechos de decisión. No es la metodología original de Bain: su libro *Decide & Deliver* propone otros cinco pasos. Recomendamos empezar con tres decisiones que hoy den problemas, no revisarlas todas.

1 **Identificar dónde se atascan las decisiones**
Preguntar al equipo de dirección: ¿qué decisiones se retrasan?, ¿cuáles acaban siempre en el primer ejecutivo?, ¿dónde hay conflictos entre áreas?, ¿qué decisiones tomadas se vuelven a discutir?, ¿cuáles no se llegan a ejecutar? Elegir tres casos concretos, no ideas generales como «mejorar la coordinación». *Por ejemplo:* autorizar descuentos extraordinarios, lanzar un producto, aprobar una inversión comercial, elegir un proveedor estratégico o aceptar condiciones especiales para un gran cliente. *Resultado: lista corta de decisiones prioritarias.*

2 **Aclarar qué se decide y qué queremos conseguir**
Para cada caso: la decisión exacta, el resultado buscado, las alternativas, los criterios para elegir, las condiciones que hay que respetar y el plazo. «Decidir sobre nuevos productos» está mal definido; «decidir si lanzamos en España la nueva línea de calzado de seguridad el próximo ejercicio» está bien. Si salen varias decisiones distintas (aprobar el concepto, autorizar la inversión, validar las especificaciones, aprobar el lanzamiento), se separan: pueden tener autoridades diferentes. *Resultado: una decisión concreta, con objetivo y criterios.*

3 **Asignar los papeles**
Asignar quién es R, I, A, D y P, y comprobar: ¿la D es inequívoca?, ¿tiene facultades reales?, ¿puede R preparar una recomendación fundamentada?, ¿cada A está justificada?, ¿las I aportan conocimiento relevante?, ¿P tiene capacidad para ejecutar? Los papeles responden a lo que necesita la decisión, no a preferencias personales. *Resultado: hoja RAPID de una página acordada (ver el kit práctico).*

4 **Acordar cómo se tomará la decisión**
Qué información necesita R, cuándo intervienen las I, qué comprueba cada A, cuándo estará la recomendación, cuándo decide D, qué pasa si hay desacuerdo y cómo se eleva una excepción. No todo desacuerdo tiene que llegar al primer ejecutivo: las reglas deben ser proporcionadas. *Resultado: proceso de decisión claro y con plazos.*

5 **Decidir, comunicar, ejecutar y aprender**
R presenta la recomendación, se tienen en cuenta las aportaciones, se obtienen las conformidades, D decide, se comunica a los afectados y P ejecuta. Después se revisa: ¿se decidió a tiempo?, ¿se contó con la información necesaria?, ¿hubo conflictos evitables?, ¿se ejecutó lo acordado?, ¿hay que cambiar algún papel o regla? *Resultado: decisión ejecutada y proceso mejorado.*

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> Implantar RAPID no es rellenar una matriz. Es conseguir que una decisión real deje de bloquearse y acabe ejecutándose.

Kit práctico: hoja RAPID de una página

> **/ NOTA** · BM
> Plantilla de Biblioteca Management. Sirve en una hoja de cálculo, un documento compartido o el sistema de gestión que ya se use.

CAMPO	PREGUNTA
Decisión	¿Qué hay que decidir exactamente?
Objetivo	¿Qué resultado queremos conseguir?
Alternativas	¿Qué opciones tenemos?
Criterios	¿Qué valoraremos para elegir?
R — Recomienda	¿Quién prepara la propuesta?
I — Aporta	¿A quién debemos escuchar?
A — Da conformidad	¿Quién debe dar el visto bueno y sobre qué, exactamente?
D — Decide	¿Quién tiene la autoridad final?
P — Ejecuta	¿Quién lo llevará a la práctica?
Fecha	¿Cuándo hay que decidir?
Desacuerdos	¿Qué pasa si hay un bloqueo?
Comunicación	¿Quién informará a los afectados?
Ejecución	¿Qué actuaciones habrá que hacer?
Revisión	¿Cuándo comprobaremos el resultado?

Ejemplo de empresa que vende a empresas (B2B): lanzar una línea de calzado de seguridad

> / EJEMPLO
> Un fabricante industrial quiere lanzar una nueva línea de calzado de seguridad. Comercial ve una oportunidad de mercado; Product Management, posibilidades de diferenciarse; Operaciones avisa de límites de producción; Finanzas necesita comprobar la rentabilidad; Calidad debe verificar el cumplimiento técnico. Hay reunión tras reunión y la decisión no se cierra.

1. **El problema:** el lanzamiento está bloqueado porque no está clara la responsabilidad final.
2. **La decisión:** ¿lanzamos esta línea en España el próximo ejercicio? **Objetivo:** entrar en el segmento con una oferta diferenciada, rentable y homologada. **Alternativas:** lanzamiento completo, lanzamiento limitado, aplazamiento o no lanzar.
3. **Los papeles:**

PAPEL	QUIÉN	QUÉ HACE
R	Product Management	Prepara la propuesta con las cuatro alternativas
I	Comercial, Marketing, Operaciones y Finanzas	Aportan demanda, posicionamiento, capacidad y rentabilidad

PAPEL	QUIÉN	QUÉ HACE
A	Calidad	Da conformidad solo sobre los requisitos técnicos y legales obligatorios (homologación)
D	Dirección general	Elige la alternativa y fija la fecha
P	Product Management y Operaciones, con Marketing y Comercial	Cada uno ejecuta lo que le corresponde

En esta empresa, los lanzamientos los autoriza la dirección general.

4. **El proceso:** Product Management prepara la propuesta y recoge las aportaciones; Calidad verifica lo obligatorio; la dirección general recibe las alternativas con sus consecuencias y fija la fecha para decidir.
5. **Decidir y ejecutar:** la dirección general elige, se documenta y se comunica la decisión, se asignan las actuaciones y se revisan plazos y condiciones.

Lo que enseña: la empresa sabe quién prepara, quién participa, quién da conformidad, quién decide y quién ejecuta. Eso no garantiza el éxito comercial del lanzamiento; garantiza que el proceso de decisión está claro.

Ejemplos de organizaciones reales

John Lewis. Rogers y Blenko (2006) cuentan el caso de esta cadena británica de grandes almacenes. Los compradores decidieron reducir la variedad de molinillos de sal y pimienta sin implicar a las tiendas, que no conocían la estrategia y redujeron a la mitad el espacio de exposición; las ventas cayeron. El problema era que no estaba claro qué decidían los compradores y qué las tiendas. La empresa dio a los compradores la D sobre el espacio de cada categoría. El personal de ventas de las tiendas recibió una A (si el reparto no tenía sentido, podía objetar y obligar a negociarlo de nuevo) y la P (montar la exposición en la tienda). Según los autores, las ventas de la categoría acabaron muy por encima de su nivel anterior.

Lo que enseña: una decisión comercial pierde valor si no se aclara cómo debe ejecutarse. RAPID une la autoridad para decidir con la participación y la ejecución, y el caso muestra para qué sirve una A bien acotada.

Aspire Public Schools. El crecimiento de esta red de escuelas de Estados Unidos complicó el reparto de responsabilidades y generó solapamientos entre la dirección académica y otros niveles. La red usó RAPID para aclarar decisiones concretas. En el currículo, la dirección académica preparaba la propuesta y decidía (R y D); otros responsables y profesores aportaban (I), y los coaches y los profesores con experiencia lo llevaban a la práctica (P) (Saxton y Perigo, The Bridgespan Group, 2008).

Lo que enseña: no hacen falta cinco personas distintas, y la autoridad de decisión tiene que encajar con los objetivos y responsabilidades de cada puesto.

> **/ IMPORTANTE** · BM
> El caso John Lewis lo cuentan los propios autores de RAPID, y el de Aspire, The Bridgespan Group, que difunde el modelo. Ilustran el modelo, pero no son evaluaciones independientes de su efecto.

Cómo saber si funciona

> **/ NOTA** · BM
> Indicadores de seguimiento de Biblioteca Management, no métricas de Bain.

INDICADOR	QUÉ MIDE
Tiempo de decisión	Días desde que hay una propuesta bien definida hasta que se decide
Decisiones reabiertas	Cuántas hay que revisar por ambigüedad, falta de información o problemas de autoridad
Decisiones ejecutadas	Qué parte se ejecuta en el plazo acordado
Problemas del proceso	Bloqueos, conformidades innecesarias, consultas olvidadas, asuntos elevados sin necesidad a un nivel superior y fallos de comunicación

Una matriz terminada no demuestra que se haya mejorado. Y hay que separar la calidad del proceso del resultado: una decisión bien tomada puede salir mal por la incertidumbre, y una improvisada puede salir bien por suerte. Lo explica **Decision Analysis**.

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Empezar repartiendo letras	Definir antes la decisión y su objetivo
Usar RAPID para todo	Reservarlo para decisiones relevantes que necesitan aclararse
Confundir A con I	Reservar la A para conformidades obligatorias y delimitadas
Poner demasiadas A	Limitar las A a requisitos legales, técnicos o de seguridad
Concentrar todas las D en el primer ejecutivo	Delegar donde haya autoridad y capacidad
Dejar ambigua la autoridad final	Fijar una persona u órgano, con reglas claras
Olvidar a quien ejecuta	Incluir a P antes de decidir cuando haga falta
No comunicar la decisión	Asignar expresamente quién informa a los afectados
Ignorar las reglas legales	Respetar las facultades, autorizaciones y controles exigidos
No revisar si funciona	Seguir tiempos, bloqueos, ejecución y calidad del proceso

Limitaciones

- **No garantiza que la decisión sea acertada** ni sustituye al análisis de alternativas.
- **No elimina los conflictos personales** ni resuelve por sí solo los problemas de liderazgo.
- **No sustituye a los poderes formales ni al gobierno corporativo.**
- **Puede volverse burocrático** si se usa en exceso.
- **Fracasa si los directivos no respetan los papeles.** La D necesita autoridad real; la R, recursos para preparar la propuesta; la P, medios para ejecutar. RAPID exige coherencia en la organización, no solo una tabla.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

> / **NOTA** · BM
> Estas relaciones son una propuesta de Biblioteca Management.

1 Operating Model.

Define cómo funciona la organización: estructura, procesos, capacidades, sistemas y gobierno. RAPID no sustituye a ese diseño completo.

2 RAPID.

Desarrolla una pieza concreta de ese gobierno: quién participa y quién decide en las decisiones importantes.

3 Decision Analysis.

Ayuda a elegir la mejor alternativa. Decision Analysis responde qué conviene elegir; RAPID, quién hace qué para decidirlo y ejecutarlo.

Otros complementos útiles

- **McKinsey 7S** → si el diagnóstico de la organización detecta problemas de autoridad que RAPID puede aclarar.
- **Hoshin Kanri** → si varias áreas participan en una prioridad estratégica y hay que aclarar quién decide; no sustituye al diálogo de ida y vuelta entre niveles (*catchball*) propio de Hoshin Kanri.
- **Revenue Operations (RevOps)** → su matriz de decisiones comerciales (oportunidades cualificadas, excepciones de precio, escalados) puede trabajarse con los papeles de RAPID.
- **Key Account Management** → para aclarar quién autoriza descuentos, inversiones o compromisos especiales en una cuenta clave.
- **Stage-Gate®** (desarrollo de productos por fases, con un punto de decisión entre fase y fase) → para las decisiones de lanzamiento, cambio o retirada de productos, en las que intervienen varias áreas.
- **Modelo Go-to-Market GLR Partners** → su implantación exige decisiones entre marketing, ventas, producto y operaciones; RAPID ayuda a concretar quién decide qué. No modifica el modelo.

RAPID, RACI y DARE. RACI es otra matriz conocida: indica, para cada tarea, quién la hace, quién responde de ella, a quién se consulta y a quién se informa. Sirve para repartir responsabilidades sobre tareas, procesos o entregables; RAPID se centra en los derechos de decisión. Se pueden usar juntos: RACI para ordenar un proceso y RAPID para sus decisiones principales. DARE es un modelo alternativo propuesto por McKinsey (De Smet, Hewes y Luo, 2022), que distingue quién decide, quién asesora, quién recomienda y quién ejecuta. Comparte el objetivo de RAPID, pero no tiene un papel equivalente a la A. No es una evolución de RAPID.

05 Profundizar

Origen y evolución

RAPID lo desarrolló Bain & Company para aclarar los derechos de decisión. Su formulación de referencia es el artículo de Paul Rogers y Marcia Blenko en Harvard Business Review (2006), que distingue los cinco papeles y cuenta casos de empresa. Bain desarrolló después el enfoque:

- **Blenko, Mankins y Rogers (2010).** El artículo «The decision-driven organization» relaciona el diseño de la organización con las decisiones que más valor generan, y el libro *Decide & Deliver* lo convierte en un método.
- **Blenko y Davis-Peccoud (2011), «Great decisions—not a solo performance».** Advierte que algunas organizaciones se centran tanto en identificar la D que descuidan los demás papeles.
- **Bain (2023).** Su página de referencia sobre RAPID recoge la regla de que, si quien recomienda y quien da conformidad no se ponen de acuerdo, decide quien tiene la D.
- **The Bridgespan Group** ha publicado guías y casos de aplicación en organizaciones sin ánimo de lucro de distintos tamaños (Ciccarone y otros, 2022). Recomienda empezar con decisiones concretas y recuerda que el objetivo no es necesariamente decidir lo más rápido posible.

Qué sabemos sobre su solidez

Lo que se puede afirmar:

- Las publicaciones de Bain y Bridgespan documentan su uso profesional, y los casos ayudan a entender los problemas de autoridad y cómo se resuelven.
- **/ EVIDENCIA**

  Greer, Jordan y Sytch (Harvard Business Review, 2026), a partir de su investigación y su trabajo con más de 100 empresas, identifican cuatro errores habituales al diseñar derechos de decisión: repartir papeles sin aclarar los objetivos, tratarlos como una lista fija impuesta desde arriba, no entender qué comportamientos exige cada papel y dejar que la jerarquía real anule los derechos formales. Su trabajo trata de las herramientas de derechos de decisión en general, no valida RAPID en particular.

Lo que no se puede afirmar:

- Que aplicar RAPID aumente la rentabilidad en un porcentaje determinado.
- Que garantice decisiones correctas.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
>
> Una buena organización no es la que tiene al primer ejecutivo decidiéndolo todo, sino aquella en la que está claro quién decide cada cosa y la decisión se ejecuta.

Fuentes de origen

- Rogers, P. y Blenko, M. W. (2006). Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance. *Harvard Business Review*, 84(1), 52–61. https://hbr.org/2006/01/who-has-the-d-how-clear-decision-roles-enhance-organizational-performance

Lecturas recomendadas

- Blenko, M. W., Mankins, M. C. y Rogers, P. (2010). The decision-driven organization. *Harvard Business Review*, junio de 2010. https://store.hbr.org/product/the-decision-driven-organization/R1006B
- Blenko, M. W., Mankins, M. C. y Rogers, P. (2010). *Decide & Deliver: 5 Steps to Breakthrough Performance in Your Organization*. Harvard Business Press. ISBN 978-1-4221-4757-3.
- Blenko, M. W. y Davis-Peccoud, J. (2011). *Great decisions—not a solo performance*. Bain & Company. https://media.bain.com/Images/DECISION_INSIGHTS_10_Great_decisions.pdf
- Bain & Company (2023). *RAPID® decision making*. https://www.bain.com/insights/rapid-decision-making/
- Ciccarone, M., Nayak, P., Araia, Y. y Seeman, B. (2022). *The RAPID decision-making tool for nonprofits*. The Bridgespan Group, 13 de enero de 2022. https://www.bridgespan.org/insights/rapid-decision-making
- Greer, L., Jordan, J. y Sytch, M. (2026). What companies get wrong about decision rights. *Harvard Business Review*, julio–agosto de 2026. https://hbr.org/2026/07/what-companies-get-wrong-about-decision-rights
- De Smet, A., Hewes, C. y Luo, M. (2022). The limits of RACI—and a better way to make decisions. McKinsey & Company, 25 de julio de 2022. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-limits-of-raci-and-a-better-way-to-make-decisions

Fuentes de los ejemplos

- Rogers y Blenko (2006), citado arriba (caso John Lewis).
- Saxton, A. y Perigo, M. (2008). *Aspire Public Schools: building the organizational capacity for healthy growth*. The Bridgespan Group. https://www.bridgespan.org/insights/aspire-public-schools-building-the-organizatio

El caso John Lewis se ha cotejado con el texto completo del artículo de 2006. El artículo de Greer, Jordan y Sytch se cita por su resumen público.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Bain & Company. Formulación de referencia: Paul Rogers y Marcia W. Blenko, «Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance», Harvard Business Review, enero de 2006. Desarrollo posterior de Bain: Blenko, Mankins y Rogers (2010, The Decision-Driven Organization y el libro Decide & Deliver); Blenko y Davis-Peccoud (2011). Guías y casos de The Bridgespan Group. RAPID® es marca registrada de Bain & Company. Los cinco pasos, la plantilla de una página y los indicadores son síntesis de Biblioteca Management. (2006).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

MARCAS
RAPID® es una marca registrada de Bain & Company.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN Emilio Llopis.

EDICIÓN Octubre de 2026.