

Metodología aplicable y funcional para la toma de decisiones y solución de conflictos en cualquier tipo de organización.

And functional methodology for decision making and conflict resolution in any organization.

Autores: MSc. Orestes Antonio Hernández Seijas, MSc. Pedro Manuel Hernández Seijas, MSc. Lourdes Utria Figueroa, Lic. Ángela Núñez Olivero, MSc. Ramón Feliciano Padilla.

Organismo: Instituto Superior de Cultura Física Manuel Fajardo Facultad de Guantánamo, Cuba.

Resumen.

Dentro de toda organización existen dos procesos vitales. A saber: **el proceso de la toma de decisiones y el de solución de conflictos**, ya que es precisamente en estos en los que radica el manejo acertado y a fin de cuentas el éxito de cualquier proyecto organizacional que aspire a ser verdaderamente competitivo y ganador. Este trabajo, es una oferta metodológica fácil de aplicar y eminentemente funcional a toda organización por su simplicidad, buena estructuración y accesibilidad manifiesta, promoviendo a su vez requerimientos tan necesarios a todo proceso como el compromiso, la cooperación y la planificación de todas las partes implicadas desde una mentalidad eminentemente ganadora, lo cual garantizará su más rotundo éxito y competitividad organizacional.

Palabras clave: toma de decisiones, solución de conflictos, organización, selección, competitividad.

Abstract.

Inside all organization two vital processes exist, **how to take the right decisions and how to solve conflicts**, because a well management of these two processes will assure the success of any organizational project that wanted to be truly competitive and winner. This paper is a methodological offer easy to be applied and really functional to any organization because of its simplicity, well structuring and accessibility. It also will provide necessary requirements to any process like compromise, cooperation and planning. All of this must be supported by a winning mentality which does guarantee the most unquestionable success and competitive spirit.

Keywords: decision making, conflict resolution, organization, selection, Competitiveness.

Introducción.

La administración (o “management” como también se le conoce en idioma Inglés, donde surgió por vez primera) es un requerimiento esencial para asegurar la adecuada coordinación de las individualidades dentro de cualquier grupo organizacional que aspire a cumplimentar las metas propuestas, asegurando a su vez mejores y más efectivas posiciones para la funcionalidad y competitividad de la organización.

Ahora bien, el éxito de cualquier organización va a depender de un proceso adecuado de toma de decisiones y de solución de conflictos, ya que la toma de decisiones nos va a permitir elegir no sólo el mejor camino a seguir, sino también se va a constituir en una fuerza vital generadora de armonía y funcionabilidad organizacional. Por su parte, la solución de conflictos es un proceso perfeccionador que genera cambios situacionales y estados de mayor conformidad, por cuanto contribuye a acortar la brecha que separa nuestro estado actual del estado ideal al cual aspiramos a llegar.

El proceso de la toma de decisiones comienza con el reconocimiento de una carencia o necesidad. Es precisamente el reconocimiento de esa carencia o necesidad lo que va a sentar las pautas del conflicto, y este a su vez, generará el problema, entendido aquí como las vías para la solución del conflicto, o lo que es igual, la realidad en la que nos encontramos y el estado ideal al cual aspiramos a llegar, haciendo una correcta selección y jerarquización de alternativas que generen un cambio gradual para mejor.

Desarrollo.

¿Qué es la toma de decisiones?

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas.

La toma de decisiones en una organización invade las cuatro funciones administrativas que son:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Revisión.

Proceso racional de toma de decisiones:

De los procesos existentes para la toma de decisiones (se prioriza este por considerarlo como el proceso más práctico y efectivo para lo que se pretende)

Sus pasos son los siguientes:

1. Determinar la necesidad de una decisión: Reconocimiento que se necesita tomar una decisión y versa en la existencia de un problema o la disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
2. Identificar los criterios de decisión: Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para esta.
3. Asignar peso a los criterios: Es necesario ponderar cada uno de los criterios y priorizar su importancia en la decisión.
4. Desarrollar todas las alternativas: Elaborar una lista con todas las alternativas disponibles para la solución del problema.
5. Evaluar las alternativas: Ponderar cada una de las alternativas y ver las ventajas y desventajas de las mismas.
6. Seleccionar la mejor alternativa: Se escoge la alternativa que logre la calificación más alta en el anterior paso.
7. Proceso de instrumentalización gradual y chequeo de la alternativa escogida: Se pasará a la puesta en función de la alternativa escogida y se irá chequeando de manera regular su funcionamiento real en la práctica.

El proceso de solución de conflictos:

¿Qué es un proceso de solución de conflictos?

Es el camino a seguir para lograr cambios de situación alrededor de un problema (es la brecha que separa el estado actual de la condición deseada)

Pasos propuestos para la identificación y solución del conflicto:

1. Definir el problema, describir la situación que se desea cambiar de la forma más objetiva posible. No contiene ni causas ni soluciones.
2. Análisis del problema. Identificar las principales causas potenciales que influyen y/o generan la existencia del problema planteado.
3. Búsqueda de soluciones potenciales. El grupo deberá generar tantas vías de solución como sea posible.

4. Selección de la solución. La calidad de este paso depende mucho de los criterios utilizados para evaluar y determinar las diversas soluciones identificadas y esclarecidas anteriormente.
5. Aplicar la solución. Los integrantes del grupo deberán prestar permanente atención al desarrollo del plan elaborado. Su ejecución se debe dividir en etapas.
6. Evaluación de la solución. Conocer con que eficacia se resolvió la solución del problema identificado.

Instrumentos que se proponen como los más eficaces para generar ideas y recopilar información:

- Tormenta de ideas: Generar la mayor cantidad de ideas sobre una temática determinada.
- Escritura de ideas: Generar un mínimo menor de ideas, con mayor nivel de elaboración.
- Planillas de comprobación: Determinar con qué frecuencia ocurre un hecho en un tiempo dado.
- Entrevistas y encuentros: Recopilar información sobre una temática.

Instrumentos que proponemos como los más eficaces para lograr el consenso:

- Reducción del listado: Procesar la producción de ideas que permita reducir el listado y ganar en el esclarecimiento de las opciones brindadas por los integrantes del grupo.
- Hoja de balance: Identificar y revisar los pros y los contras en una variedad de opciones.
- Modelo valoración de criterios: Determinar a través de la puntuación cuál es el problema o solución posible a resolver por el grupo.
- Votación ponderada: Cuantificar las posiciones y preferencias de los integrantes del grupo.

Instrumentos que proponemos como los más eficaces para analizar y reflejar los datos:

- Análisis de causa y efecto: Enfocar de forma sistemática, los efectos y las causas que crean o contribuyen a la existencia del problema.

- Análisis de campos de fuerza: Identificar aquellas fuerzas que ayudan o impiden cerrar la brecha existente entre dónde se está y dónde se quisiera estar.
- Histograma: Presentar de forma visual e inmediata los datos obtenidos sobre una determinada temática.
- Análisis de Pareto: Poner de manifiesto las desigualdades existentes. El concepto básico en el que se apoya la técnica es en la jerarquización de los datos.
- Gráficos de tiempo: Reflejar los cambios ocurridos en un hecho específico durante un período dado de tiempo.
- Análisis de costo – beneficio: Instrumentos para planear las acciones.
- Diagrama de flujo: Mostrar las entradas, puntos de decisiones y salidas del proceso.
- Diagrama de Gantt: Registrar la programación, sucesos, actividades y responsabilidades necesarias para el cumplimiento de un proyecto.
- Diagrama de Pert: Controlar el tiempo y los costos de un proyecto.

Nota final: *El establecimiento de un buen proceso de solución de problemas en una organización requiere el compromiso, la cooperación y la planificación de todas las partes implicadas.*

Conclusiones.

El establecimiento de un buen proceso de toma de decisiones y solución de conflictos va a requerir de tres elementos indispensables para el éxito del mismo. Ellos son: el buen juicio, la responsabilidad y la participación de todas las partes implicadas.

Cuando se habla de participación de todas las partes implicadas incluyo conscientemente no sólo a la parte directiva de la organización, sino también a la parte supuestamente ejecutora. El anterior presupuesto será un garante seguro de un verdadero clima de libertad que genere a su vez procesos más efectivos de gestión y rendimiento dentro de cualquier grupo organizacional.

Todo lo anterior es básico para la realización de los dos procesos que aquí se proponen la toma de decisiones y la solución de conflictos, por ser precisamente en ellos en los que va a descansar el manejo acertado y a fin de cuentas el éxito

de cualquier proyecto organizacional que aspire a ser verdaderamente competitivo y ganador.

Por último, debemos acotar que este trabajo es una oferta metodológica fácil de aplicar y eminentemente funcional a toda organización por su simplicidad, buena estructuración y accesibilidad, promoviendo a su vez requerimientos tan necesarios a todo proceso como el compromiso, la cooperación y la planeación de todos los componentes desde una mentalidad eminentemente ganadora, lo cual garantizará su más rotundo éxito y competitividad organizacional.

Bibliografía.

Abell, R. G. (1980). *Sea dueño de su vida*, Méjico: Diana.

Ackerman, M. (1979). *Técnicas de condicionamiento operante en el aula*, Madrid: Santillana.

Berne, E. (1963). *The Structure and Dynamics of organizations and Groups*. New York: Ballantine Books.

Berne, E. (1969). *Standard Nomenclature. Transactional Nomenclatura*. *Transactional Analysis Bulletin* 8/10, 1 – 20.

Berne, E. (1977). *Intuition and Ego States*. San Francisco: TA Press.

Frank, J. S. (1974). *Creative Problem – Solving or <<Living as a Wise Child>>*. *Transactional Analysis Journal* 4/2, 20 – 24.

Huse, L. y Bowditch, N. (1973): *El comportamiento humano en la organización*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Jongeward, D. (1973): *Everybody Wins: T.A. Applied to Organizations*. San Francisco: Addison Wesley.

ANEXO

EJEMPLO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS SIMULADA EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL ENTRE CULTURAS EUROPA *[Hernández Seijas, Orestes Antonio 2005]*

- ***Se tomó como ejemplo dentro de esta ONG al Centro Intercultural para Inmigrantes Caritas Salamanca.***

Definición del problema:

Se generó una difícil situación con el presupuesto destinado a dicho centro, lo cual influyó sensiblemente en la marcha de los diversos programas llevados a cabo con los inmigrantes (en especial los programas de Acogida, Alfabetización e Inculcación)

Análisis del problema:

Las principales causas potenciales que influyeron en la generación de dicho problema estuvieron focalizadas en lo siguiente:

- Disminución sensible de las ayudas provenientes del capital privado.
- Desvío y/o pérdida de considerables ayudas provenientes de nuestros socios tradicionales debido a prioridades internas de la empresa y exigencias de mercado.
- Intereses sociopolíticos (Cambios en el poder ejecutivo y/o estructura gubernamental // La nueva Constitución Europea)

Búsqueda de soluciones parciales:

Después de tener una reunión extraordinaria con toda la junta directiva, utilizando en lo fundamental la técnica del “Brain Storming” (tormenta de ideas), se generaron las siguientes soluciones parciales:

- Aumentar la publicidad en los principales medios (se priorizaría la televisión y la prensa plana)
- Negociar ayudas directas del gobierno.
- Buscar nuevos socios dentro del capital privado.
- Hacer una campaña masiva en los principales centros de estudios, tanto estatales como privados.
- Firmar acuerdos de colaboración mutua con empresas privadas, donde estas actuarían como proveedores de bienes y nuestra ONG le retribuiría con publicidad indirecta a sus productos.

Selección de la solución:

Se llegó a la siguiente conclusión:

- Negociar ayudas directas del gobierno.

- Negociar y firmar acuerdos de colaboración mutua con las siguientes empresas privadas: Coca Cola, Sprite, Vodafone y Burger King.

Aplicar la solución:

Después de la negociación previa con cada una de las entidades, estatal y privadas, se materializó un plan de ayuda gradual a cumplimentar en dos años, el cual podría ser renegociado al cabo de su cumplimiento.

Evaluación de las soluciones:

La Junta Directiva fue chequeando mensualmente el plan de ayuda pactado con dichas entidades y rindiendo informe pormenorizado de la forma en la que la misma se fue usando (aquí se incluyen los contratos, facturas y demás activos)

Fecha de recibido: 21 oct. 2007
Fecha de aprobado: 19 dic. 2007