



Cartilla de Asociatividad

Cartilla de Asociatividad

TOMA DE DECISIONES
MÓDULO V



PRESENTACIÓN

Esta cartilla ha sido preparada para quienes son miembros de organizaciones sociales o trabajan con ellas para apoyar el trabajo que éstas realizan, fortaleciéndolas en su función de motor de cambio social.

La idea es entregar de manera simple, clara y didáctica, conceptos claves para su crecimiento.

Los temas tratados son: participación-organización, roles y funciones de los dirigentes, la comunicación en las organizaciones sociales, liderazgo en las organizaciones, toma de decisiones, manejo de conflictos y trabajo en equipo.

Estas cartillas son una adaptación realizada del material desarrollado por la Fundación para la Superación de la Pobreza, en el marco del Programa Redes para la Superación de la Pobreza y en el curso elaborado por Teleduc "Comunicación y Liderazgo en las Organizaciones Sociales" (1996).

Esperamos que éste sea una herramienta de gran utilidad. ¡Que lo disfruten!

Dafne Englander K. y Consuelo Salazar M.

TEMARIO

- El Proceso de Toma de Decisiones en las Organizaciones:
 - Qué es decidir.
 - Pasos para tomar decisiones en las organizaciones.
 - Quién debe decidir.
 - Formas de tomar una decisión.
 - La conducción de la toma de decisiones.
 - Aspectos que la organización debe tomar en cuenta al tomar una decisión.
 - Técnicas para la toma de decisiones por consenso.

OBJETIVOS

- COMPRENDER EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES.
- CONOCER TÉCNICAS QUE FACILITEN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES.



LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Tomar decisiones es algo que hacemos diariamente, a veces sin darnos cuenta, pero este ejercicio es clave dentro de las organizaciones



Al desarrollar cualquier tipo de actividad se deben tomar decisiones, optar, de entre distintas alternativas, por aquella que sea mejor para el buen desarrollo de las tareas propuestas.

En las organizaciones sucede que muchas veces las decisiones se toman de manera caprichosa, es decir, decide una persona o la directiva según sus ideas, sin consultar o analizar las consecuencias de esa decisión, sin que la mayoría de los miembros dé a conocer su opinión. Muchas veces esto sucede porque simplemente los miembros de la organización no manifiestan interés en participar o porque existe un dirigente o directiva autoritaria.

Si esta forma de tomar decisiones es permanente daña mucho a las organizaciones, provocando una serie de consecuencias, entre ellas aumenta la falta de compromiso de los miembros, la desmotivación y la sensación de que no se les considera.

El dirigente tiene una responsabilidad muy importante en el proceso de toma de decisiones. Su papel es guiar y preocuparse de que todos participen activamente en las decisiones. Esto significa que los dirigentes deben aprender cómo tomar decisiones colectivas y cómo motivar a las personas para que se involucren en ellas



¿QUÉ ES DECIDIR?

Decidir es el acto de tomar una determinación respecto a algo.
Se trata de un proceso, es decir de una situación o fenómeno que pasa por diferentes etapas, desde que comienza hasta que termina.



Para que en nuestras organizaciones aprendamos a tomar decisiones aquí identificamos algunos pasos importantes



PASOS PARA TOMAR DECISIONES

1. Definir el tema sobre el que se va a decidir.
2. Identificar las alternativas existentes.
3. Buscar información relevante.
4. Analizar las distintas posibilidades de cada alternativa.
5. Tomar la decisión, Optar por una de las alternativas.
6. Evaluar el resultado de la decisión.

PASOS PARA TOMAR DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

1. DEFINIR EL TEMA SOBRE EL QUE SE VA A DECIDIR

Es importante saber acerca de qué se quiere decidir. En muchas organizaciones, se pierde el tiempo en discusiones largas porque los miembros no tienen claro qué se está decidiendo.

Es cierto que es difícil decidir!, en la reunión pasada se quería definir cómo reunir fondos y todos pensaban que querían decidir cómo usar los fondos.

Si Blanquita, para que no ocurra eso, el dirigente debe guiar, es fundamental que defina claramente sobre qué tema se va a trabajar.



El papel del dirigente es fundamental en esta etapa, deberá buscar los antecedentes que llevaron a la organización a esta situación: puede ser una decisión en relación a un problema, a un conflicto o al funcionamiento diario de la organización.

Teniendo claro sobre qué tema se va a trabajar y por qué ese y no otro, el dirigente puede guiar la toma de decisiones, sin confusiones. Tendrá que ser claro y preciso para transmitir lo que se va a decidir, deberá centrar la discusión y las opiniones en el tema que se está decidiendo.

2. IDENTIFICAR LAS ALTERNATIVAS EXISTENTES

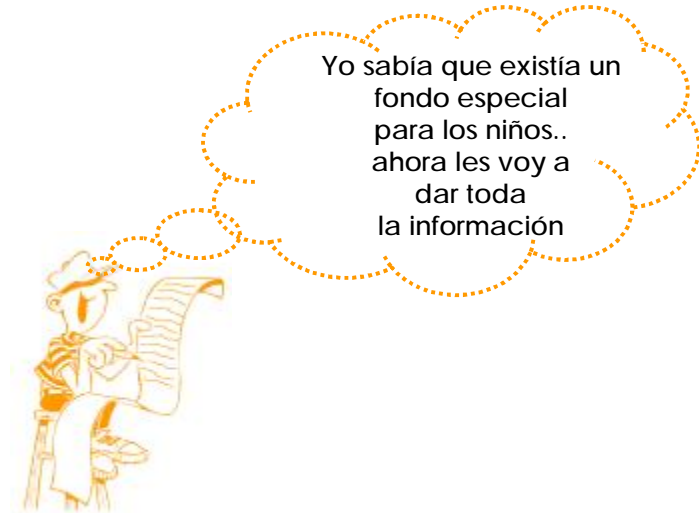
Es importante escuchar todas las alternativas que surjan del grupo, antes de desechar alguna. Cuando se estimula que se expresen ideas, se pueden lograr muchos beneficios para la organización, entre ellos, la persona que expresa su idea se siente tomada en cuenta y en el futuro estará dispuesto a cooperar con ideas y con acciones concretas.

PASOS PARA TOMAR DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

3. BUSCAR INFORMACIÓN RELEVANTE

Se debe buscar información relevante dentro de la organización o grupo, así como también información externa al grupo u organización.

Tener información y presentarla al grupo permite que se comiencen a definir alternativas realistas, que puedan ser analizadas por la organización, y volver a definir aquello que estaba poco claro cuando no se contaba con toda la información necesaria.



¿Cómo nos fue el año pasado con el bingo?, Este año son más los que quieren trabajar, parece que es buena decisión hacerlo de nuevo



4. ANALIZAR LAS DISTINTAS POSIBILIDADES DE CADA ALTERNATIVA

Se debe evaluar cada alternativa en función de sus pro y contra. Para esto podemos hacernos las siguientes preguntas:

- Experiencias anteriores: ¿Cómo le fue anteriormente con esa alternativa?
- Disponibilidad de los socios: ¿Quiénes estarían dispuestos a realizar qué cosas?
- Proyecciones: ¿Qué se ganará con optar por una u otra alternativa?

PASOS PARA TOMAR DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

5. TOMAR LA DECISIÓN- OPTAR POR UNA DE LAS ALTERNATIVAS

Cuando ya se han revisado y analizado cada una de las alternativas, es posible tomar una decisión, la cual, gracias a la reflexión y el aporte de todas las personas, será la más adecuada y apoyada.

Al decidir en conjunto el resultado será responsabilidad de todos, disminuyendo la posibilidad de conflictos.



Eh!!!! Nos fue bien con el bingo! tendremos nuestra plaza de juegos



6. EVALUAR EL RESULTADO DE LA DECISIÓN

Toda decisión debe ser evaluada después de ponerse en práctica, conversar con la organización cómo resultó la decisión que se tomó. Esto es importante ya que en caso de que sea necesario, ésta se puede modificar; sirve también para decisiones futuras. La evaluación se puede hacer en la reunión de la directiva o en una asamblea, donde los socios puedan dar sus opiniones. Es importante evaluar, para sí aprender de la experiencia.

FORMAS DE TOMAR UNA DECISIÓN



Existen diversas maneras de resolver una decisión, cada una con sus ventajas y desventajas.

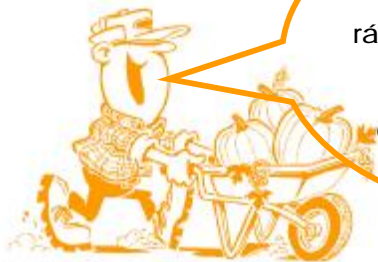
1. DECISIÓN DEL DIRIGENTE, SIN CONSULTA:

Frente a un determinado problema el dirigente toma una decisión sin consultar al grupo ni pedirle su opinión.

En ciertas situaciones este tipo de decisión es útil, especialmente cuando el dirigente representa al grupo o cuando se debe tomar una decisión urgente y no se alcanza a consultar a los miembros de la organización. En estos casos, la decisión sin consulta está respaldada por la legitimidad del dirigente, que ha sido escogido democráticamente, y por la delegación que en él se ha hecho para cumplir determinadas funciones.

Cuando la directiva o el dirigente insisten en no consultar al tomar decisiones ésto será considerado como abuso de poder y autoritarismo.

Justificaciones usadas para no consultar a las bases:



A veces el dirigente propone un tema o actividad y rápidamente dice que si no hay quien se oponga se pasa a otro punto y nadie opinó

La presidenta de nuestro grupo siempre decide sola y nos dice que las "socias no nos interesamos", que "tenía poco tiempo", que la gente no asistió a reunión, etc.



FORMAS DE TOMAR UNA DECISIÓN

1. DECISIÓN DEL DIRIGENTE, SIN CONSULTA

En algunos casos quienes dirigen verdaderamente no realizan la consulta al grupo, dado que él o la dirigente tienen su decisión tomada; los socios no logran informarse adecuadamente y no se discute.



LO POSITIVO DE ESTE TIPO DE DECISIÓN

- Rapidez en la toma de decisiones.
- Proceso corto.
- Se evita el surgimiento del conflicto a corto plazo entre los miembros.
- Mayor posibilidad de cumplir los plazos.

LO NEGATIVO DE ESTE TIPO DE DECISIÓN

- Se concentra el poder.
- No contempla puntos de vista alternativos.
- Los socios no tienen información acerca de esta decisión.
- Los miembros pueden disminuir su compromiso y motivación.
- Se considera a la asamblea como personas incapaces de decidir.
- El dirigente no entrega toda la información.

FORMAS DE TOMAR UNA DECISIÓN

2. DECISIÓN POR CONSENSO:

El grupo llega a un acuerdo común después de haber conversado abiertamente en función de las alternativas presentadas, revisando las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

Esta forma tiene como características:

- Todas las personas pueden opinar o discutir.
- Se busca el máximo posible de información para una decisión más adecuada.
- Se trata de que todas las personas o grupos lleguen a estar de acuerdo.
- La discusión se centra en las cualidades de cada alternativa y no en las características de las personas.

Discutir no es pelear, es poner en común distintos puntos de vista, con respeto tratamos de comprender como ve el otro el problema o tema.



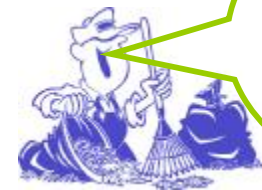
LO NEGATIVO DE ESTE TIPO DE DECISIÓN

- Es un proceso lento y complejo
- Si no se implementa adecuadamente puede generar una sensación de caos.


LO POSITIVO DE ESTE TIPO DE DECISIÓN

- Se practica una democracia real.
- Se comparte el liderazgo.
- Se va generando una organización más sana, en la que todos participan.
- Se plantean todas las opiniones posibles.
- Se genera compromiso de la gran mayoría de los miembros.
- Los socios terminan satisfechos con la decisión.
- Se pueden tener decisiones más creativas.
- Hay un mayor flujo de información útil para decidir.

El consenso nos ayuda a crecer como grupo y como personas, aprendemos a fundamentar nuestras ideas



FORMAS DE TOMAR UNA DECISIÓN



La alternativa elegida por la mayoría se convierte en la decisión del grupo.

3. DECISIÓN POR VOTO DE MAYORÍA:

Cuando se consulta a la asamblea, las decisiones son tomadas mediante votación, éstas pueden ser:

- Simple mayoría, es decir, la opción que resulte con más votos.
- Mayoría absoluta, es decir, la que obtiene un 50% más un voto.

LO POSITIVO DE ESTE TIPO DE DECISIÓN

Se pueden tomar decisiones rápidas y puede ser una forma de resolver una decisión cuando no existe consenso. En general, las ventajas son:

- Es una manera rápida de decidir.
- Los socios se motivan a intervenir.
- Se pueden escuchar alternativas.
- Genera grupos de opinión al interior de la organización.

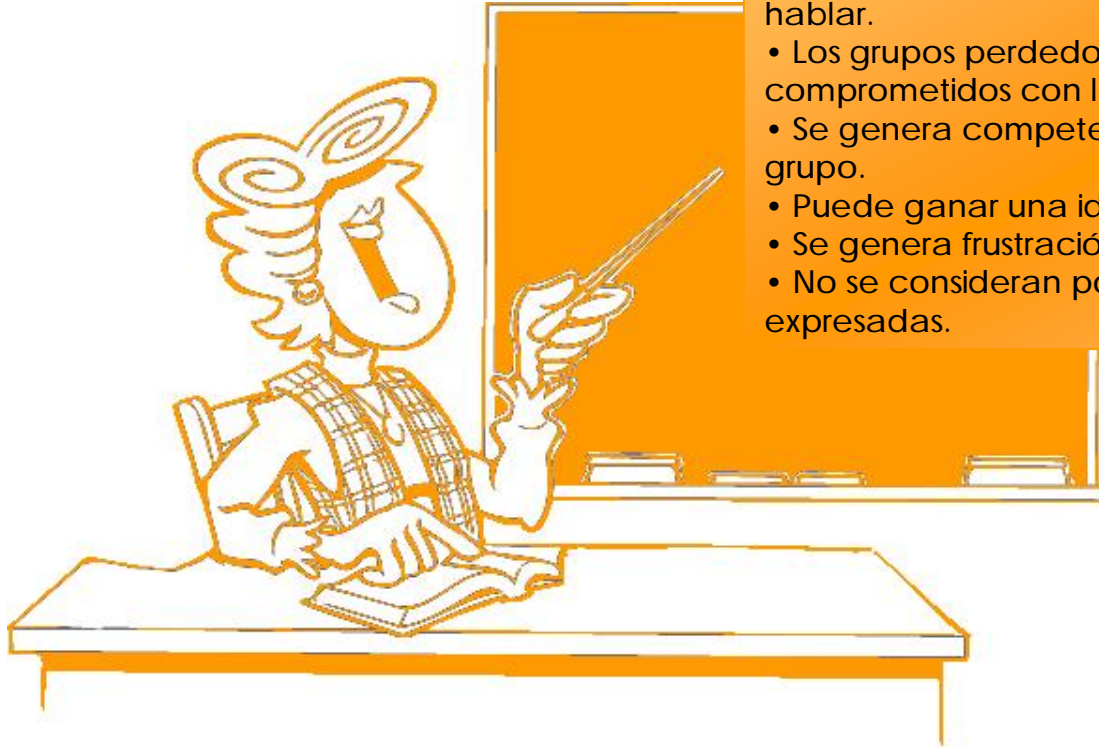
LO NEGATIVO DE ESTE TIPO DE DECISIÓN

En este tipo de votaciones siempre puede existir una minoría que no esté de acuerdo con la alternativa elegida, pero ésta debe ser asumida por todos. Puede ocurrir que los que no estuvieron de acuerdo no se comprometan o sea menor su convencimiento.

EN GENERAL, CUANDO SE TOMAN DECISIONES ES POSIBLE ENCONTRAR ALGUNOS ASPECTOS NEGATIVOS TALES COMO:



- Influyen los que tienen mayor habilidad para hablar.
- Los grupos perdedores pueden sentirse poco comprometidos con la idea ganadora.
- Se genera competencia y rivalidad dañina en el grupo.
- Puede ganar una idea con mala información.
- Se genera frustración.
- No se consideran potenciales buenas ideas no expresadas.



LA CONDUCCIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES



EL DIRIGENTE DEBE:

- Mostrar a los participantes claramente las alternativas y promover a que los socios fundamenten sus ideas u opciones.
- Facilitar la participación de todos los miembros comparando opiniones, promoviendo que todos se escuchen con respeto y destacando las opiniones más significativas.

Lo más complicado en una organización es cuando existen desacuerdos, ya que pareciera ser que el grupo se estanca, sin poder avanzar. Aquí es fundamental resaltar los acuerdos y dejar establecidos los desacuerdos.

Cuando se ve difícil tomar una decisión -sea por que falta información o porque al grupo le resulta difícil ponerse de acuerdo-, se sugiere postergarla y darse más tiempo. Las decisiones apresuradas pueden traer diversos problemas a la organización.

No siempre se puede estar de acuerdo en todo y es importante continuar trabajando en conjunto, a pesar de las diferencias.

ASPECTOS QUE LA ORGANIZACION DEBE TOMAR EN CUENTA AL TOMAR UNA DECISIÓN

1. Disponer del tiempo necesario para decidir y regular cuanto tiempo opina cada persona.
2. Tener claridad respecto el tema y contar con la información necesaria.
3. Considerar las experiencias que ha tenido la organización en el pasado -sus éxitos y fracasos-, para no repetir errores.
4. Crear un ambiente de confianza, respetuoso para que todos puedan opinar.
5. Tomar decisiones realistas, posibles de realizar. Para esto se debe considerar los recursos (humanos, materiales, monetarios, etc.) que se poseen y los que se necesitan.
6. Considerar los objetivos de la organización. No tomar decisiones que atenten contra estos objetivos.



TÉCNICAS PARA APOYAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones en grupo es un proceso difícil, que debe guiarse con responsabilidad y dedicación, ya que participan muchas personas y se dispone de poco tiempo para realizar una discusión acabada.

Sugerencias:

Para tener una buena reunión de grupo, es necesario:

- Prepararla (tener una agenda de la reunión)
- hacer una buena convocatoria
- tener en cuenta el horario de la reunión
- el lugar (que sea agradable y cómodo)



Es necesario tener en cuenta también...

- Un número óptimo de personas para trabajar es de 20 como máximo. Superando esa cantidad es necesario dividir a la asamblea de alguna forma.
- En general las reuniones en las organizaciones no deben durar más de dos horas.
- Se pueden fijar como máximo 90 minutos para realizar un buen proceso de toma de decisiones.

TÉCNICAS PARA APOYAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



Existen algunas técnicas que nos pueden ayudar para el proceso de decidir



1. LLUVIA DE IDEAS
2. EL FORO PANEL
3. PHILLIPS 66
4. EL TRABAJO POR COMISIONES

1. LLUVIA DE IDEAS

Es una técnica grupal. Consiste en lanzar o decir todas las ideas que se nos ocurren o que existen para resolver una determinada situación. Es decir, que las ideas "lluevan" y así se recojan todas las ideas posibles, de manera de ampliar las opciones. Al decir las ideas en voz alta se escriben o se anotan donde podamos volver a revisarlas, analizarlas y definir finalmente. Puede ser usada para diferentes fines: idear el nombre de la organización, definir actividades a realizar durante el año o en momentos específicos. Además de ser útil para el proceso de toma de decisiones, se puede usar con igual efectividad en el trabajo de equipo y para resolver problemas.

SE SUGIEREN LOS SIGUIENTES PASOS:

1. Definir para qué se va a usar
2. Lluvias de ideas:
 - Todas las ideas valen.
 - Cada persona proporciona una sola idea, sin justificarla.
 - Delimitar el tiempo dedicado a lanzar ideas.
 - No está permitido criticar ninguna idea en esta parte del ejercicio.
 - Se hace un listado para que todos lo vean.
 - Se anotan las ideas tal cual son dichas.
 - Se deja una sola idea de las repetidas.
3. Analizar la factibilidad de cada idea (tiempo, recursos, costos, proyecciones, facilidad, etc.). Aunque la decisión final no corresponde a la asamblea, con este proceso las personas están suficientemente informadas y sensibilizadas como para que la forma de decidir no afecte a la organización.

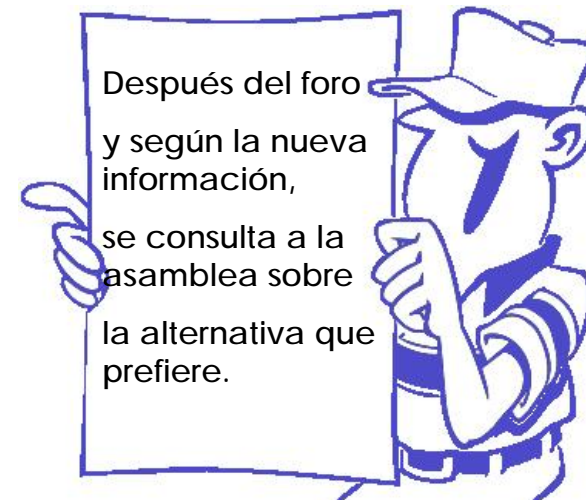
2. EL FORO PANEL

Esta técnica consiste en una reunión para discutir temas de interés, las personas que tienen opiniones distintas sobre un tema las explican de frente a la asamblea de socios de la organización.

El foro panel puede ser con personas de la misma asamblea que tienen una opinión fundamentada sobre los temas a decidir, o pueden invitarse personas expertas y que son externas a la organización, que conocen sobre el tema y sobre las alternativas.

La técnica se utiliza cuando se quiere que los socios posean suficiente información para decidir.

Durante el foro, se designa a un moderador (quien aunque tenga su preferencia definida, no debe influenciar a la asamblea) para que regule el tiempo de discusión de cada representante. Se deja tiempo para que quienes escuchan expresen preguntas o dudas.



TÉCNICAS PARA APOYAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3. PHILLIPS 66

Esta técnica consiste en hacer discutir a un grupo de seis personas durante seis minutos sobre un tema preciso y delimitado. Es útil para varios momentos del proceso de toma de decisiones.

Los pasos son los siguientes:

- Definir el tema a trabajar
- Dividir la asamblea en grupos de 6 personas. Cada uno en su grupo, entrega su opinión en forma breve, sabiendo que sólo se tendrá seis minutos para discutir.
- Elegir un moderador en cada grupo de regular el tiempo y que cada persona opine.
- Concluidos los seis minutos, se deja otros tres minutos para definir lo que el moderador va a exponer.
- Cada moderador expone a la asamblea las ideas surgidas en su grupo.
- Decidir. La decisión final puede ser por votación de la asamblea, por consenso o decisión de la directiva.

4. EL TRABAJO POR COMISIONES

Consiste en crear tantos grupos de trabajo como materias a tratar existan. Lo que resulte del trabajo de la comisión puede convertirse en la decisión de la organización respecto a ese punto (si así es acordado por la asamblea) o puede convertirse en un conjunto de conclusiones e informaciones que se colocan a disposición de la asamblea o de la directiva, para que tomen una mejor decisión.

La idea del trabajo por comisiones es manejar distintas alternativas, evaluando los pro y los contra de cada una, y proponiendo un plan de trabajo o un conjunto de ideas, que sirvan para decidir. Se puede hacer simultáneamente en un momento determinado o formar las comisiones y dar un plazo para que cada una llegue con su propuesta. Dadas las características de las organizaciones, donde los socios son voluntarios y disponen de poco tiempo para realizar actividades adicionales, es mejor y más productivo formar comisiones y trabajar el mismo día.

PARA CONVERSAR EN GRUPO

En grupo de 4 personas conversen en torno a los temas de cada una de las tarjetas y después compartan las conclusiones .

En la toma de decisiones siempre debe ser el dirigente el que tenga la última palabra.
¿Qué opina Ud.?

Si los miembros de la organización tienen mucha información les cuesta más decidir.
¿Qué cree Ud.?

Si la toma de decisiones es participativa se convierte en algo lento y engorroso.
¿es así?

El dirigente debe consultarlo todo.
¿Ud. Cree que es necesario?

Cuando todos los miembros de la organización participan en la toma de decisiones se sienten más comprometidos con las decisiones tomadas.
¿cuál es su opinión?

Al consultar mucho a los socios se pierde mucho tiempo.
¿lo siente así?