

**EL LIDERAZGO Y LA OPTIMIZACIÓN EN LA TOMA
DE DECISIONES RACIONALES Y CREATIVAS EN
LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Tema: Liderazgo, personas e influencia en las organizaciones.

**IX Congreso Internacional de Administración
XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO)**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de setiembre de 2009

Autores: C.P. y L.A. Mario O. Risso
L. Ps. Analía E. Agopián
L. Ps. Mirta I. Balza

INDICE

- 1 INTRODUCCIÓN
- 2 CONFLICTOS Y PROBLEMAS PARA LA TOMA DE DECISIONES
- 3 ANÁLISIS CONCEPTUAL DE LOS CONFLICTOS
- 4 CREATIVIDAD
- 5 MODELO DE TOMA DE DECISIONES RACIONAL Y CREATIVO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
- 6 DIFERENCIAS ENTRE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y LA TOMA DE DECISIONES
- 7 CONDICIONES NECESARIAS DE UN LÍDER PARA LA TOMA DE DECISIONES
- 8 CONCLUSIONES
- 9 BIBLIOGRAFÍA

1 INTRODUCCIÓN

Vasto es el material existente sobre Liderazgo, y aún así, pareciera no agotarse el tema para seguir abordándolo en el futuro.

Esto obedece a que en todo grupo humano alguien siempre ocupará el lugar de líder (y en muchos casos veremos que son varios los que se disputan esta posición), lo cual es inevitable.

Es probable que sea alto el número de aspirantes para desarrollar esta función, pero ¿posee cualquier persona las condiciones necesarias para desempeñarla?

En respuesta a este interrogante se puede expresar que ha sido analizado por la doctrina si líder se nace o se hace, con las más diversas posturas al respecto.

Lo que no se ha discutido lo suficiente es cuáles son las responsabilidades primarias de quien ejerce el liderazgo organizacional. Dicho lo cual, se entiende que una de las principales ⁽¹⁾, es la de saber realizar un correcto proceso de Toma de Decisiones.

Por mejor preparado que se encuentre un líder a la hora de ejercer su función, si al momento de tomar decisiones duda, no es lo suficientemente preciso, o utiliza una estructuración inadecuada de los tiempos, por mencionar sólo algunos ejemplos de lo que sería un desempeño deficitario, pues, ejercerá un liderazgo con estas condiciones que trasuntarán en perjuicio de la organización.

Cuando se presenta un problema no se puede actuar de la misma manera que se actuó hasta ese momento, porque aparecerá *“el único enemigo de este proceso: El tiempo, porque con él, no hay negociación posible. ¿Por qué decimos enemigo y no dificultad al calificar al tiempo durante el periodo primario donde se debe actuar?, Porque se deben tomar las decisiones y tal vez no se cuente con toda la información necesaria para tal fin”* ⁽²⁾.

Es necesario que sepa tomar las decisiones correctas pero en tiempo y forma adecuados, ya que sino, caso contrario, el periculum moræ anularía las condiciones positivas que pueda tener el profesional.

2 CONFLICTOS Y PROBLEMAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Los seres humanos son incompletos e insatisfechos por naturaleza. La vida la viven procurando encontrar remediar sus problemas a fin de satisfacer sus necesidades independientemente de la actividad que desarrollen, por eso es que se toman decisiones con el objetivo de solucionar los conflictos que se le presentan.

Se comenzará definiendo qué se entiende por problema ⁽³⁾:

¹ Se entiende que la principal responsabilidad que tiene el líder de una empresa es la de llevar a la organización por un camino que le permita la supervivencia organizacional a lo largo del tiempo, si no se cumple con esto no se puede cumplir con ninguna otra responsabilidad.

² Risso, Mario O. Equipos Profesionales Interdisciplinarios. (E.P.I.) Congreso Metropolitano de Ciencias Económicas 60 aniversario. 2005.

³ Se lo trata de forma análoga al conflicto para el desarrollo de este trabajo.

Según el Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Editado por Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. 1977, encontramos las siguientes definiciones.

Problema: Cuestión que se procura aclarar. Proposición para averiguar el modo de hallar un resultado conociendo ciertos datos. (pág. 624)

Conflicto: Lo más recio de un combate. Punto en que su resultado es incierto. Combate y angustia del alma. Apuro, situación difícil. (pág. 201)

“Es todo conflicto que puede ser difícil de remediar, que puede presentar entorpecimientos para su comprensión, susceptible de diversas soluciones alternativas y/o complementarias, donde se perciben obstáculos que se interponen entre nuestra necesidad o intención y la meta u objetivo propuesto”. Las personas tienen problemas, y toman decisiones en forma permanente, aún en forma involuntaria con el fin de superarlos, ya que no hacer nada, es también una toma de decisión.

Sin embargo existe una diferencia. Cada individuo es responsable de sus decisiones y carga él solo con las consecuencias de ellas cuando afecta solo a sí mismo ⁽⁴⁾.

En cambio, cuando el problema es de una empresa, el líder organizacional se espera que tome decisiones que afecten a la totalidad de la firma, y las consecuencias de la calidad de la decisión tomada repercuten directa o indirectamente en todos los actores organizacionales, tanto sean internos como los externos.

Es una verdad de Perogrullo decir que lo óptimo es tomar las decisiones que sean generadoras de un positivismo organizacional progresivo.

Esto no significa tomar siempre decisiones inmejorables, ni siquiera que todas vayan a ser buenas, sino tomar las “mejores posibles” dentro de la coyuntura por la que atraviesa la empresa, tanto dentro del esquema interno como del contexto y el medio ambiente donde debe actuar y desarrollarse.

Para ciertas personas, cuando se les presentan diversas alternativas se le presenta un conflicto, para otras es solo tener que tomar una decisión al respecto.

Para aquellas que ejercen un liderazgo organizacional el dilema es cuál es la mejor decisión a tomar para la empresa frente a distintas alternativas o frente a un determinado conflicto.

En 1935 Kurt Lewin ⁽⁵⁾ definió tres diferentes tipos de conflictos según las distintas alternativas que se presenten en los mismos, y con esa base se expone lo siguiente:

- 1) Existen dos o más alternativas, y ambas son positivas.
Cuando las alternativas decisorias son en todos los casos positivas, no existen riesgo ni posibilidad que se pueda tomar una decisión perjudicial, en cuyo caso el conflicto es en base a la optimización.
La decisión errónea sería no tomar la decisión que daría mayores beneficios a la empresa.
- 2) Existe una alternativa o varias. Tienen una cara positiva que resulta atractiva, pero su contratación representa asumir riesgos que la hacen calificar como peligrosa.

El Diccionario Webster de 1964, define Conflicto como: “Agudo desacuerdo u oposición de intereses o ideas. Trastorno emocional resultante de un choque de ideas en una persona. Lucha, pelea.

⁴ En el mejor de los casos de quienes transitan por la vida de una manera comprometida y con la suficiente autocritica para hacerse cargo de su comportamiento subjetivo y objetivo (esto es, con uno mismo y con los demás)

⁵ Kertész, Roberto. Universidad de Flores. Facultad de Psicología y Ciencias Sociales. Psicología de la Creatividad. Manejo de conflictos, negociación y mediación. 2000. Pág. 6-7

Cuando las alternativas decisorias implican la asunción de distintos tipos de riesgos, el líder debe tomar la mejor decisión posible para la organización.

Se espera que realice una valorización de los riesgos, cuantifique la absorción de los mismos por parte de la empresa, posibilidad de ocurrencia, y asuma un compromiso que no le lleve a poner en peligro la estabilidad de la organización.

3) Existen dos o más alternativas y ambas son negativas.

En estos casos, no hay solución positiva, siempre se deberá tomar aquella que implique el menor costo para la empresa, o que le permita transitar el camino de la supervivencia organizacional (primer y único fin organizacional insustituible).

Es fundamental entender que no existen recetas predeterminadas y uniformes para ejercer la dirección y el liderazgo de una organización.

Es válida la mención de que óptimas decisiones para una empresa, la pueden situar en una posición de privilegio en el mercado en el que actúa llevándola a una solvente situación económica financiera.

No obsta que, igual proceder de otra empresa del ramo que adopte idénticas medidas, pueden llevarla a transitar el camino a la insolvencia.

Al captar este concepto se entenderá que si existe una supuesta decisión "óptima" que puede ser difícil de implementar (existen situaciones donde difícil es decir casi imposible) por el esfuerzo organizacional que demanda, o si los riesgos a asumir son excesivos, se la debe desechar y buscar la mejor decisión posible.

En realidad es algo muy simple de comprender, pero en el campo operativo de los negocios es, en general, muy difícil de llevar a la práctica. Muchas veces la tentación de una gran oportunidad puede llevar a una empresa a la cesación de pagos, con sus consabidas consecuencias.

Como se podrá apreciar, la variable de máxima se encuentra en elegir la mejor decisión posible, que no siempre y necesariamente es la más rentable.

3 ANÁLISIS CONCEPTUAL DE LOS CONFLICTOS

Para el abordaje de un análisis conceptual de los problemas es necesario observar los siguientes pasos ⁽⁶⁾:

- 1) Identificar el problema como una desviación entre la realidad que es y a la que se aspira. Cuando se presenta un problema es esperable estar en condiciones de detectar, analizar y cuantificar dicha situación.
- 2) Fijar las prioridades de intervención para los problemas seleccionados, de acuerdo al modelo T.U.R.I.B.

TENDENCIA: *¿Cuál es?*

⁶ Zamora, José Luis. Universidad de Flores. Facultad de Psicología y Ciencias Sociales. Dinámica de Grupos. Dinámica de las relaciones interpersonales. Resolución de conflictos. Pág. 1 y ss. 1999.

Lo que está sucediendo en la realidad.

URGENCIA: ¿Cuál es?

Lo que debería suceder ya, ahora.

RESULTADOS: ¿Qué recursos se implementarán para obtener resultados rápidos?

Con qué se cuenta para realizar los cambios propuestos.

IMPORTANCIA: ¿Cuál es la gravedad o importancia del problema?

El resultado óptimo y el mejor posible.

BENEFICIOS: ¿Qué obtendré?

Mayor rendimiento, ganancias, calidad, etc.

- 3) Realizar una descripción analítica de los desvíos detectados, detallando la situación de realidad actual y la deseada por la empresa, según los planes organizacionales trazados y sus metas y objetivos fijados.
- 4) Reconocer las diferencias entre el problema que se le presentó y la situación deseada para la empresa. Elegir el proceso que se estime factible a fin de solucionar dichas diferencias, con análisis de diferentes cursos de acción.
- 5) Detectar las causas probables del conflicto en base a las diferencias detectadas. Si la desviación está presente desde el comienzo, se denomina *desviación de arranque*, ya que se estima será consecuencia de un error, falencia en la estrategia, o un mal diseño del plan de negocios.
- 6) Se analizarán los correctivos a realizar, las posibilidades de éxito en su implementación y los costos de dicho proceso.
- 7) Habiendo detectado las causas probables de los conflictos con el fin de calificarlas y cuantificarlas para realizar un examen sobre el grado de interrelación existente entre las mismas y el conflicto presentado, a fin de analizar las consecuencias presentes y futuras que pueden tener para la empresa.

Hasta aquí una muy sintética reseña sobre la definición de una situación problema y sus etapas correspondientes, lo que nos deriva en el modelo de la toma de decisiones racionales y creativas que se analiza en el punto 5.

4 CREATIVIDAD

Tradicionalmente, se ha vinculado la creatividad a los descubrimientos científicos, técnicos o a cuestiones referidas al ámbito del arte en general.

No obstante, este concepto contiene en sí mismo la amplitud necesaria que permite tanto su aplicación en el camino para favorecer la autorrealización personal como en el desarrollo organizacional.

Aquel que piense que la creatividad no es una de las capacidades necesarias en el campo de la Administración de Empresas, es evidente que sus libros de cabecera seguirán siendo los de Henry Fayol y Frederick Taylor.

Con esto no se pretende desacreditar a estos excelsos profesionales, pero la materia que nos ocupa se ha caracterizado por la investigación y creación de nuevos modelos y estudios doctrinarios que ha permitido el avance permanente en este campo.

Según Koestler la creatividad es *“la realización de los potenciales latentes no empleados”*, donde hace diferencia en el potencial creativo con sus posibilidades de implementación.

El Lic. Víctor Andrés Maesschalck nos dice que *“la creatividad consiste en relacionar lo ya existente de un modo novedoso. Si no tenemos nada, nada podemos inventar. De algo debemos partir para lograr algo nuevo buscando nuevas relaciones”*⁷.

Asimismo, se puede decir que es la concreción de alguna cuestión novedosa, desconocida hasta la fecha, viable de generar los cambios necesarios que trasuntarán en los consecuentes beneficios para la organización.

La persona creativa según Howard Gardner *“es aquella que puede generalmente resolver problemas, o generar algo novedoso que sea apreciado en determinado campo”* (⁸).

También reflexionaba que para ser considerada creativa en su labor, una persona debía reunir tres elementos:

1) **Novedad:**

Es diferente a las acciones realizadas en el pasado.

Se puede entender como un nuevo producto o nueva aplicación de uno anterior.

2) **Adecuación:**

Que sea apropiado, útil, valioso, significativo.

3) **Lograr aceptación en su campo:**

Esto corresponde más a los innovadores que inicialmente no suelen ser aceptados, ya que está siempre presente la resistencia al cambio.

5 MODELO DE TOMA DE DECISIONES RACIONAL Y CREATIVO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Por lo expuesto, el modelo al que hacemos referencia fue desarrollado a partir de los modelos de Creative Problem Solving (C.P.S.), propuesto por Noller, Parnes y Biondi (1976), Isaksen y Treffinger (1985), Parnes (1992), Van Gundy

⁷ Maesschalck Víctor Andrés. Dirección virtual. Teorías unificadas de la organización para la práctica de la dirección. Fundación Universidad a Distancia “Hernandarias”. 1995. Pág 69.

⁸ Kertész, Roberto. Universidad de Flores. Facultad de Psicología y Ciencias Sociales. Psicología de la Creatividad. Definición de la creatividad. 2000. Pág. s/n.

(1992), Branford y Stein (1993), de solución de problemas Kepner & Tregoe (1976), y del Análisis Transaccional, Berne (1964) y Roberto Kertész (1997) ⁹. Consta de cinco pasos:

1) ESTADO ACTUAL:

Es todo aquello que se tiene, con lo que se cuenta. Todos los elementos tanto sean favorables como los que no lo son.

Comprende la confección de un análisis F.O.D.A. con el fin de definir y delimitar la problemática y las posibilidades actuales y futuras de la empresa.

Detectar los perjuicios y redefinir los problemas como oportunidades para mejorar la posición de la organización frente al ambiente.

Las preguntas válidas que se deberían realizar son las siguientes:

- ¿Qué ocurre en nuestra empresa?
- ¿De qué nos estamos ocupando?
- ¿Qué es aquello de lo que no nos hemos ocupado?
- ¿Qué anda mal y porque no lo hemos solucionado?
- ¿Por qué se nos han presentado estos problemas?
- ¿Se ha cuantificado la problemática actual?
- ¿Cuándo se nos presentó este problema?
- ¿Por qué no lo hemos cuantificado?
- ¿Dónde se nos presentó?
- ¿Qué perjuicio nos ha ocasionado?
- ¿Cómo se han producido?
- ¿Qué consecuencias nos ha dejado esta problemática hasta hoy?

2) ESTADO DESEADO:

Es lo que queremos que sea, aquello que debería ser de acuerdo a nuestros objetivos.

Comenzar por definir o redefinir el estado deseado.

Definir o redefinir si corresponde los objetivos organizacionales.

Reunir la información necesaria para la toma de decisiones y para la consiguiente confección o rediseño del plan de negocios.

Las preguntas en este punto serían:

- ¿Qué es aquello que queremos para nuestra organización?
- ¿Cómo queremos que esté posicionada en el futuro?
- ¿Qué beneficios tendremos con esta decisión en futuro?

3) SOLUCIONES:

Recorrido a transitar para lograr los objetivos y metas deseados.

Analizar pautas para la elección de alternativas, detallar las opciones posibles y justificación de las mismas, con las posibles consecuencias de cada una, para lo cual se debe planificar futuras respuestas a la problemática a la cual nos enfrentaremos.

⁹ Kertész, Roberto y Kertész, Adrián. Plan de Vida. Editorial IPPEM. Buenos Aires, 1994 . Pág. 95

Kertész, Roberto. Universidad de Flores. Facultad de Psicología y Ciencias Sociales. Psicología de la Creatividad. El modelo de Toma de Decisiones Racionales y Creativas. Del Estado Actual al Estado Deseado. Un modelo unificado para la toma de decisiones, solución de problemas y manejo de conflictos. Pág. 1 y ss. 2000.

No es posible buscar una solución, sin medir las consecuencias que nos traerá aparejado esa solución.

Toda acción provoca una reacción, y esta deberá ser calificada y cuantificada, con el fin de neutralizarla en caso de ser negativa.

Los interrogantes a contestar serían:

- ¿De qué forma nuestros objetivos organizacionales podrían ser alcanzados, o sea llegar al estado deseado?
- ¿Cuál sería la mejor forma de cumplir con nuestras metas?
- ¿Cuál es el momento en que se realizará la acción propuesta?
- ¿Dónde, en que lugar, sitio o mercado se debería implementar la decisión a tomar?
- ¿De qué forma se realizaría?
- ¿Por qué que motivo habría que efectuarla?
- ¿Qué se quiere obtener con la decisión tomada?

4) VIABILIDAD Y PLAN:

Análisis de los diferentes planes alternativos que nos permitirán arribar a las soluciones buscadas.

Elección del plan a implementar.

Elección de los cursos de acción a llevar a cabo.

La elección del plan no deberá ser por aquel que brinde los mayores beneficios, sino por el que tenga mayores posibilidades de viabilidad de acuerdo a nuestra posición, nos haga menos vulnerable a los peligros externos y nos permita desarrollar nuestras mayores fortalezas para el futuro.

Las cuestiones a responder serían:

- ¿Cómo lograr la mayor aceptación por parte de los actores organizacionales, a fin de tener la menor resistencia al cambio y evitar mayores costos por la implementación de las decisiones tomadas?
- ¿Esta decisión nos brinda la solución al conflicto?
- ¿Qué puntos serán los más vulnerables en nuestra empresa con el nuevo plan?
- ¿Cómo minimizar las debilidades que nos pueda dejar como consecuencia la implementación del plan?

5) EVALUACIÓN:

Relevamiento de la acción implementada. Análisis de situación y consecuencias del plan llevado a cabo.

Las ventajas y amenazas a la empresa como consecuencia de las decisiones tomadas.

Cuantificación de las soluciones y de las frustraciones obtenidas con las decisiones tomadas.

Retroalimentación del Plan de Negocios con todos los actores involucrados en la acción

Las preguntas en esta etapa serían:

- ¿Qué ocurre ahora?
- ¿De qué nos estamos ocupando?
- ¿Algo anda mal?
- ¿En qué se mejoró?

- ¿Se han cuantificado de los resultados obtenidos?
- ¿Se tomaron las decisiones a tiempo?
- ¿Se realizó la acción propuesta en tiempo y forma?
- ¿Se implantó donde se debía implementar?
- ¿Se desarrolló como se decidió?
- ¿Cumplió con los objetivos?

Las respuestas nos dirán cuáles fueron las consecuencias de las decisiones tomadas, si fueron cumplidos los objetivos establecidos y si se al llegó estado deseado.

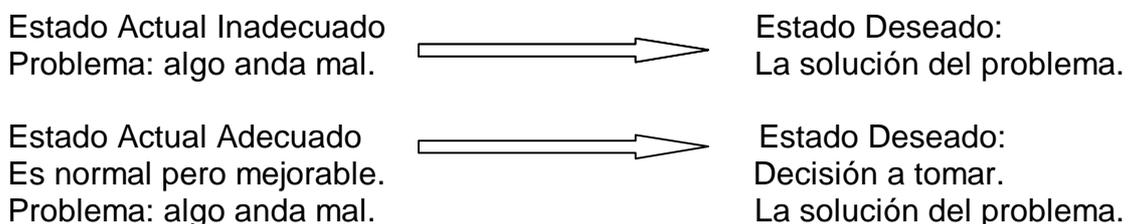
6 DIFERENCIAS ENTRE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y LA TOMA DE DECISIONES

Cuando existe un problema es porque algún elemento no tiene el desempeño correcto o alguna variable tiene un comportamiento inadecuado.

Se parte de un Estado Actual inadecuado.

En cambio en la toma de decisiones se puede iniciar desde un Estado Actual adecuado al cual deseamos mejorar u optimizar, o desde el tratamiento de una problemática a solucionar.

Se podría graficar de la siguiente forma:



**LA TOMA DE DECISIONES INCLUYE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
LA DECISIÓN ES ELEGIR LA MEJOR ALTERNATIVA POSIBLE.**

7 CONDICIONES NECESARIAS DE UN LÍDER PARA LA TOMA DE DECISIONES

Es esperable que quien ejerza el liderazgo organizacional cuente con tener dentro de la aptitud de sus decisiones el parámetro con el cual se calificará la calidad de su gestión.

Para que esa calidad sea lo más elevada posible, el líder tiene que poseer una serie de características, ya que no resulta suficiente sólo con tener un gran carisma para ser un líder positivo.

A continuación, sintéticamente, se mencionarán alguna de ellas:

Competencia:

La competencia la dan los títulos habilitantes que avalan el conocimiento teórico científico del tema a tratar.

Resultaría impensable, por ejemplo, concebir que algún integrante de la Corte Suprema de Justicia de la Nación careciera del título de abogado.

Experiencia:

La expertez, que de acuerdo al Lic. Víctor Andrés Maesschalck se adquiere en un período aproximado a una década de actuación profesional en la materia específica, es el complemento necesario para la competencia, ya que suma a los conocimientos teóricos aquellos que dan la labor ejecutada en forma continua al conocer todos los aspectos prácticos de la cuestión.

Convicción:

Condicio sine qua non que se espera que el líder posea con respecto a los objetivos, al plan de negocios y a las decisiones que tome, para que dicha condición (la convicción) se haga luego extensiva al resto de los actores de la organización.

Credibilidad:

Cualidad, característica absolutamente irremplazable por ninguna otra fortaleza.

Si acostumbra realizar promesas incumplibles o a no cumplirlas, el fracaso será inevitable y la desconfianza se diseminará sin poder contenerla.

Ética:

Se recordará a Peter Drucker cuando dijo que *“es obsceno y socialmente destructivo que los CEO obtengan un premio de veinte millones de dólares por despedir a 10.000 trabajadores”* ⁽¹⁰⁾.

Los líderes lo deben ser porque toman las mejores decisiones, y éstas son las que favorecen a la mayor parte de los involucrados (no solamente unos pocos), obteniendo los mejores beneficios (no sólo los mayores económicamente).

Todos los actores son importantes, además de los accionistas o uno mismo.

Quien piense lo contrario, seguramente tendrá un grave conflicto ético en el futuro –si no lo ha tenido ya-, y lo más factible es que termine su carrera con serios problemas como han terminado algunos profesionales en los últimos años a lo largo y a lo ancho del planeta ⁽¹¹⁾.

La ética se ejerce, no basta con proclamarla.

Análisis de conflictos:

Un profesional puede poseer las suficientes competencias, expertez, técnicas, habilidades y convicción en la tarea a desarrollar, pero si ante situaciones conflictivas no adopta una posición resolutiva, su desempeño puede ser nocivo para la empresa.

Esto sucede cuando se paraliza temporalmente hasta poder internalizar y comprender plenamente el conflicto, o porque su detalle de análisis de los problemas conlleva a tiempos demasiado prolongados.

Tiempos decisorios y de implementación de las decisiones:

¹⁰ Drucker, Peter. Clarín Económico del 27 de Noviembre de 2005, página 11

¹¹ Se pueden mencionar a modo de ejemplo los profesionales intervinientes en los casos Enron Corporation, Parmalat, y Arthur Andersen LLP (una de las cinco mayores firmas mundiales de auditoría del siglo XX).

Aquel que demora demasiado en el proceso resolutorio, poseerá una característica altamente perjudicial para la organización, lo mismo si esto ocurre en la implementación de las mismas, ya que pueden anular las condiciones positivas que tenga el profesional.

Es necesario aprender a tomar decisiones con la prontitud que requieren los acontecimientos (en general el momento es aquí y ahora), y muchas veces sin toda la información necesaria para hacerlo de la mejor forma.

Influencia de la incertidumbre, ambigüedad e inseguridad al tomar decisiones:

La ambigüedad es una característica que puede producir un cierto grado de incertidumbre e inseguridad.

Cuando un líder se maneja con ambigüedades, producirá un efecto de incertidumbre en los actores organizacionales que dará como consecuencia directa una inseguridad generalizada a causa del desorden provocado por las distintas interpretaciones que se tendrán de las decisiones adoptadas.

En cambio, la incertidumbre es inevitable en la toma de decisiones. Hay que aceptar su existencia, convivir con ella, pero se debe aprender a dominarla y modificarla en beneficio de la empresa.

Si la incertidumbre produce inseguridad se llegará inevitablemente a la "caída" del líder como tal, por lo cual es fundamental la actitud a tomar por él frente a las contingencias que se produzcan.

Manejo de sus valores y creencias personales

Pueden existir conflictos en la personalidad de un líder con referencia a sus valores y creencias.

Se puede ejemplificar expresando un caso hipotético.

Una persona ejerce el liderazgo organizacional en una empresa donde con su desarrollo está produciendo un perjuicio ecológico importante al medio ambiente, porque está desforestando una zona selvática, lo cual origina un cambio en el microclima de la zona.

Esta empresa puede estar actuando dentro de un marco absolutamente legal, sin violar ninguna normativa vigente, pero el líder puede llegar a darse cuenta de esto cuando en un primer momento supuso que este perjuicio no ocurriría.

Este tipo de situaciones se producen en la realidad, lo cual muchas veces ocasionan un conflicto personal al que se le debe buscar pronta solución.

Si el líder no es el propietario de la empresa, no tiene el poder decisorio en sus manos para dejar esa actividad y cambiar el accionar de la firma, deberá convencer a los accionistas que la empresa puede tener otro giro operativo o dejar su lugar en la organización si su conciencia no le permite seguir desempeñándose en la firma.

Lo que no puede es proseguir desempeñándose en su cargo si tiene un conflicto interno de ese tipo, porque evidentemente no será un buen líder y tomará decisiones y realizará actos que terminarán afectándolo en su salud y en la de la organización.

8 CONCLUSIONES

El liderazgo requiere numerosas condiciones para su correcto ejercicio.

Se pueden tener muchas cualidades para cubrir ese espacio adecuadamente en la empresa, pero si no se posee un proceso de Toma de Decisiones adecuado, el líder carecerá de una condición básica para ejercer su función. Solo bastaría recordar nombres de pasados líderes que en el pasado han terminado sus gestiones con grandes frustraciones.

Esto es aplicable a los más diversos campos, como ser el empresarial, político, deportivo, científico, artístico o profesional entre otros, para entender la trascendencia que las deficiencias en la Toma de Decisiones han tenido en sus fracasos.

Se puede concluir que existe una relación directa entre el éxito o el fracaso de un líder y la calidad que éste tenga en el Análisis y Toma de Decisiones.

De esta forma, y sin ánimo reiterativo, se puede concluir que no existe quien pueda ejercer un liderazgo positivo en el tiempo sin poseer un correcto ejercicio de los procesos decisorios.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Ø Como crear un equipo directivo. Jay, Ros. Biblioteca de Desarrollo Directivo.
- Ø Diseño de organizaciones eficientes, Henty Mintzberg, Editorial El Ateneo. 2001
- Ø Diseño y Efectividad Organizacional, Juan José Gili y otros, Ediciones Macchi. 2000.
- Ø Equipos Profesionales Interdisciplinarios. (E.P.I.), Mario O. Risso, Congreso Metropolitano de Ciencias Económicas 60 aniversario. 2005.
- Ø Gobierno. Frischnecht, Federico.. Editorial Pleamar. Buenos Aires, Argentina. 1976.
- Ø La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas, Peter F. Drucker, Editorial El Ateneo. 1973
- Ø Más ética, más desarrollo. Kliksberg, Bernardo. Temas Grupo Editorial S.R.L. Buenos Aires, Argentina, 2005
- Ø Plan de Vida, Kertész, Roberto y Kertész, Adrián, Editorial IPPEM. Buenos Aires, 1994.
- Ø Sociología de las organizaciones, Mario Krieger, Pearson Education S.A. 2001.
- Ø Universidad de Flores. Facultad de Psicología y Ciencias Sociales. Psicología de la Creatividad. Roberto Kertézs. 2005

RESUMEN

El presente trabajo realiza una relación entre el Liderazgo y la toma de decisiones.

Analiza los conflictos y problemas que se presentan para la toma de decisiones desde una óptica personal del líder, examinando alternativas y fijando parámetros para establecer cuáles son las mejores decisiones que se pueden adoptar.

Asimismo se examinan conceptualmente los conflictos y la creatividad, dentro de una mirada más analítica que la de la tradición doctrinaria.

Se presenta el Modelo de Toma de Decisiones Racional y Creativo para la resolución de Conflictos, cuyo último exponente es Roberto Kertész.

Se establece como paradigma que en la toma de decisiones la mejor decisión es elegir la mejor alternativa posible para la empresa.

Es la que no ponga en riesgo la subsistencia organizacional, no aquella que pueda brindar los mayores beneficios económicos, si es a riesgo de caer en costos que la firma no pueda afrontar.

Concluyéndose por último, que un adecuado proceso de toma de decisiones es una condición necesaria para todo líder positivo en pleno ejercicio y desempeño de sus funciones dentro de la organización.