

Toma de Decisiones

Herramientas útiles para la toma de decisiones



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

➔ 3.1 Herramientas de análisis y generación de alternativas

Decidir es elegir entre alternativas para poder brindar la mejor solución a un conflicto y que esta solución surja de un proceso y de un conjunto de etapas que actúen sistémicamente para lograrlo.

Analicemos ahora las herramientas útiles para el proceso de toma de decisiones:

1. **Herramientas de análisis:** enfocadas fundamentalmente en lograr determinar y distinguir las causas y los síntomas del **conflicto**, sus impactos, límites y particularidades.
2. **Herramientas de generación:** al estar basadas en lograr la mayor cantidad de **alternativas** posibles, nos permiten pensar de un modo diferente, analizar y abordar posibles soluciones fuera de los modelos vigentes.
3. **Herramientas de valoración:** centradas en **evaluar y analizar** cada posible alternativa.

Dichas herramientas son agrupadas según su finalidad, por una cuestión pedagógica, lo cual no implica que únicamente estas puedan utilizarse en las etapas consignadas; por el contrario, la gran riqueza reside en saber cuándo usarlas, cuál utilizar y cómo combinarlas.

Cada una de las herramientas y modelos que veremos implican distintos modos de razonamiento y el desarrollo de diversas habilidades. Es por ello que, antes de abordarlas, nos detendremos a diferenciar dos conceptos básicos que distinguen el pensamiento lógico del pensamiento creativo: convergencia y divergencia.

3.1.1 Diferentes tipos de pensamiento: analítico y valorativo

Cada ser humano es único e irreplicable; sus habilidades y capacidades también lo son; modificarlas o desarrollarlas es viable, pero complejo. Por ello, en los procesos decisorios siempre se sugiere la participación de más de una persona, porque de este modo podemos garantizar que habrá diversas visiones, habilidades e interpretaciones de una misma realidad.

Pensamiento complejo

En primer lugar, le proponemos enfocarnos en la distinción de lo complejo como un paradigma en sí; luego, establecer una comparación con lo simple y la diferenciación entre lo complejo y lo complicado.

Ahora bien, ¿qué implica lo complejo?

La noción de pensamiento complejo fue acuñada por el filósofo francés Edgar Morin y refiere a la capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real. Ante la emergencia de hechos u objetos multidimensionales, interactivos y con componentes aleatorios o azarosos, el sujeto se ve obligado a desarrollar una estrategia de pensamiento que no sea reductiva ni totalizante, sino reflexiva. Morin denominó a esta capacidad pensamiento complejo.

Cuando hablamos de lo complejo, definimos todo aquello que no es lineal o estructurado de un modo determinado, sino que se relaciona como un *complexus*, un entretejido similar al de la cestería: entrecruza y a la vez sostiene, cohesiona, da sentido.

En lo complejo habita el principio de incertidumbre, es decir, nada es de modo fijo; todo es parte de algo y, en su interrelación con ese algo, está sujeto a cambios inesperados e imprevistos. Ese algo es un sistema, en el cual se da esa trama de relaciones. La suma de las partes nunca es igual al sistema y, a su vez, este sistema nunca puede descomponerse en partes; a lo sumo, esas partes pueden ser miradas individualmente, nunca independientemente.

Los principios que sostienen la complejidad son los siguientes:

- a) **Dialógico:** este principio sostiene que dos opuestos pueden convivir (pensamiento reversible) en un inter-juego en el cual no se anulan, se incluyen.
- b) **Recursivo:** se refiere a la circularidad de la trama, el principio de producido-productor; el efecto se vuelve causa y viceversa. Por ejemplo: creamos cultura y, a la vez, esa cultura nos modifica.
- c) **Hologramático:** las partes conforman el todo, y el todo está integrado por el entramado de las partes. A su vez, la información de las partes constituye al sistema, y viceversa. Como en las células del cuerpo humano: cada una tiene una función y, a la vez, contiene el ADN de

todo el sistema, de modo que el sistema no sería el mismo sin esa célula.

- d) **Incertidumbre:** nada es definitivo ni está equilibrado de forma permanente. Todos los sistemas buscan la homeostasis y, a la vez, están en constante caos y descentramiento (conflicto) por el principio vital y evolutivo.
- e) **Ecología de la acción:** los movimientos dentro del sistema resultan benéficos para el mismo. Basados en la *autopoiesis*: el acoplamiento estructural busca la evolución del sistema no su destrucción, aun cuando esta relación escalar suponga conflictos, ya que el sistema tiende a resolverlos con acciones que beneficien al todo, más allá de sus partes.

Por otro lado, a diferencia del pensamiento complejo, el pensamiento simple tiene una mirada que no es coherente con lo observable a nivel de los sistemas vivos. Lo comprenderemos mejor al enunciar los principios en los que se apoya la simplicidad:

- a) **Disyunción:** separar en partes, fragmentar.
- b) **Reducción:** reducir o simplificar a un aspecto, ignorar deliberadamente todas las variables relacionales.
- c) **Causalidad:** ecuación causa-efecto, linealidad de fenómenos en lugar de multiplicidad de factores.

Estos aspectos pueden darse -o no- de manera simultánea.

Esta mirada de simplicidad puede generar frustración y fracaso a la hora de decidir, ya que limita y sesga las posibilidades entre las cuales generar la mejor solución para un asunto. Igualmente, es preciso mencionar que el pensamiento simple forma parte del complejo en la instancia de mirar sus partes, de analizarlas.

A diferencia de lo complejo, que representa un entramado de múltiples interrelaciones las cuales, a través de elementos particulares, nos permiten conocer y descubrir la información del sistema, lo complicado es un juicio de valor, una idea u opinión que nos paraliza y genera dificultad –e incluso idea de imposibilidad– a la hora de abordar una situación compleja para tomar una decisión. Lo complicado contiene la carga de información oculta, difícil o inaccesible, además de que facilita la excusa de no tomar acción, dada la explicación de que resulta imposible acceder a ella.

En el nivel de las organizaciones, a la hora de tomar decisiones, es muy oportuno tener en cuenta esta mirada, que, sin mediar obviedades, puede

entrenarse. Hemos transitado muchos siglos de pensamiento simple y reduccionismo, con lo cual nuestra manera de decidir y accionar está automatizada en este mecanismo. Del mismo modo, ahora, desde nuestro protagonismo responsable, tenemos la oportunidad de constituirnos como pensadores complejos, a fin de generar –desde la ecología de la acción– cambios cuánticos en nuestras vidas y en las de los que están en ella.

La complejidad del universo

Debido a cierta diversidad en los enfoques sobre el tratamiento de la complejidad, resulta necesario aclarar el marco analítico de este módulo.

Definir la complejidad no es tarea sencilla. En efecto, se trata de un concepto relativo desde distintos puntos de vista, en el cual la expresión verbal de su definición, como variable, se confunde con la de sus niveles.

Un universo (o sistema) es complejo cuando cuenta, en un momento determinado y para determinado observador, con un gran número de:

- Variables,
- valores,
- niveles o grados que éstas puedan asumir, y
- relaciones entre las variables y sus valores.

Las variables y las relaciones entre ellas conforman la estructura de un universo determinado, mientras que los valores, niveles o grados de dichas variables hacen a su comportamiento. Ambos aspectos, indudablemente interrelacionados, hacen a la complejidad.

En este marco, el análisis de complejidad tiene por objeto precisar el conjunto de escenarios posibles que conforman el contexto de situación de decisión afrontada. (Mangani, 2014, <https://es.slideshare.net/FelipeMangani/teora-de-la-decisin-anlisis-de-complejidad-del-universo>).

En esencia, consiste en reconocer el número de comportamientos que podría asumir el universo que se considera en dicho contexto. Es, pues, para decirlo sencillamente, un ejercicio de abstracción y recuentos.

El análisis de complejidad, entendido en el sentido expuesto, es en definitiva un conjunto de técnicas que facilitan el recuento del número de comportamientos posibles que el sistema bajo análisis puede presentar. Nótese que en la oración anterior se utiliza la palabra *posibles* sin considerar la propensión a suceder (probabilidad). Quiere decir que al hablar de posibles no se toma en cuenta qué tan “probables” puedan ser aquellos comportamientos; aquí solo interesa conocer el número de comportamientos posibles, pero no qué tan posible sea cada uno de ellos.

Desde luego, el número de comportamientos de un sistema dependerá del número de variables y estados que cada una de ellas pueda presentar, y también de la estructura de relación que tales estados puedan tener.

Ejercicio: el gato y el ratón

En una distribución de planta como la que se muestra más abajo, donde los cuadritos indican manzanas dentro de una red de calles, un gato y un ratón parten simultáneamente y realizan un recorrido de tres cuadras seguidas (ambos a la misma velocidad, sin retrocesos). Si al final de sus recorridos, al detenerse, ambos lo hacen en la misma esquina, el gato se comerá al ratón.

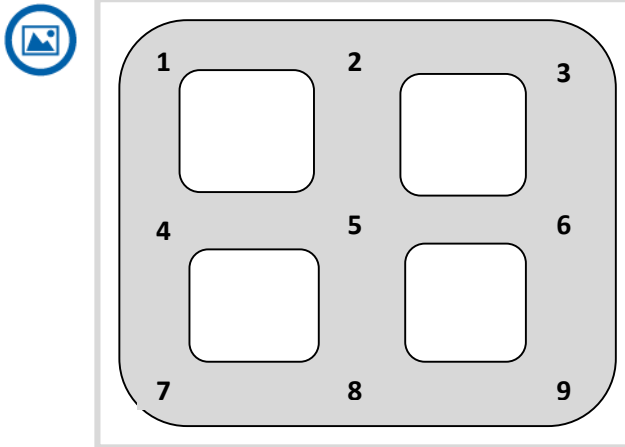
El ratón parte de cualquier número par.

El gato parte de cualquier número impar.

Ambos son animales, por lo tanto, no racionales.

1. ¿De qué variedad de recorridos dispone el gato?
2. ¿De qué variedad de recorridos dispone el ratón?
3. ¿Y la variedad total considerando ambos en conjunto?
4. ¿Cuál es la variedad de situaciones en las que el gato se come al ratón? (Francese, Weissmann y Esseiva, s.f. p. 14)

Figura 1. Distribución laberinto



Fuente: Teoría de la decisión. Guía de trabajos prácticos. 2015. Recuperado de <https://docplayer.es/13817276-Teoria-de-la-decision-guia-de-trabajos-practicos-cursos-gaston-francese-ernesto-weissmann-federico-esseiva.html>

Solución:

Debido a que las restricciones tienen una afectación física (los puntos de partida de cada animal), debe hacerse un recuento por inspección (recuento):

- a) Si el ratón parte de la esquina 2, podrá hacer los siguientes movimientos: del 2 al 7 (3), del 2 al 9 (3), del 2 al 1 (1), del 2 al 3 (1) y del 2 al 5 (2); total = 10 recorridos.
- b) Como hay solo 4 esquinas pares (2, 4, 6 y 8), y por cada una de ellas se pueden realizar 10 recorridos, el ratón puede realizar un total de 40 recorridos.
- c) Si el gato parte de la esquina 1, podrá hacer los siguientes movimientos: del 1 al 8 (3), del 1 al 6 (3), del 1 al 2 (1) y del 1 al 4 (1); total = 8 recorridos.
- d) Si el gato parte de la esquina 5, podrá hacer los siguientes movimientos: del 5 al 4 (2), del 5 al 6 (2), del 5 al 2 (2) y del 5 al 8 (2); total = 8 recorridos.
- e) Como hay solo 5 esquinas impares (1, 3, 5, 7 y 9), y por cada una de ellas se pueden realizar 8 recorridos, el gato puede realizar un total de 40 recorridos.
- f) Hay dos variables (ratón y gato) con 40 estados cada una (recorridos).

g) Aquí se aplica la fórmula de “variedad máxima” para establecer el total de recorridos posibles:

- 1) $W = h^n$ [Variedad máxima (W) es igual al número de estados (h) elevado al número de variables(n)].
- 2) $W = 402 = 1.600$ recorridos.

h) No existen situaciones en las que el gato se coma al ratón: el ratón siempre arriba a una esquina impar y el gato a una esquina par.

Pensamiento convergente y divergente

Los estados de convergencia y divergencia generan climas dentro del equipo: mientras la divergencia genera soltura, sorpresa, diversión y cuestionamiento, la convergencia genera seguridad, resguardo y precisión. La convergencia es valoración, juicio crítico, enfoque, planificación, orden y disciplina, mientras que la divergencia es imaginación, curiosidad, exploración, cuestionamiento, libre asociación y cantidad.

A modo de ejercicio, intente calificar, según su criterio, cuáles son las actividades más convergentes (que requieren mayor orden y disciplina) y cuáles, las más divergentes (que requieren mayor imaginación y exploración) en el proceso decisorio.

1. Identificar y definir el objetivo:
.....
2. Analizar el conflicto:
.....
3. Generar posibles soluciones:
.....
4. Seleccionar las soluciones y planear la acción:
.....
5. Implementar la solución:
.....
6. Evaluar la solución:
.....

Ambas dimensiones de análisis son necesarias y conviven en las etapas del proceso decisorio: en momentos de valoración y decisión hay mayor presencia de la convergencia, mientras que en las instancias de creatividad e imaginación se requiere de mayor divergencia. No hay una que sea mejor que otra; ambas son necesarias, y el desafío de un decisor es poder aplicarlas (o conducirlas y generarlas) cuando el proceso lo requiera.

Luego de presentar estos conceptos, estamos en condiciones de desarrollar las distintas herramientas y modelos útiles para la toma de decisión. A continuación, analizaremos herramientas que permitan fomentar el análisis y la generación de pensamiento crítico.

Pensamiento crítico

Propone una mirada, un análisis más profundo acerca de lo que vemos.

Hay una diferencia entre ver, como acción biológica de captación de imágenes a través del sentido de la vista, y mirar, como acción interpretativa, constructo individual según el observador que es cada persona.

El pensamiento crítico está relacionado con el pensamiento ingenuo; ambos son como polos opuestos. Este último constituye el automático o contexto de obiedad, es decir, aquello que es dado por sentado –es evidente para el observador- y no es revisado a la hora de decidir, ya que constituye un hábito, algo que **es así** para cada uno, no se cuestiona, es lo primero que “salta a la vista” durante un conflicto. En el punto 3.1.2, se explica más profundamente este proceso que genera un sesgo en el análisis, un lugar conocido, pero poco eficaz, desde el cual no es posible generar otras posibilidades más que las conocidas o accionar fuera de lo aprendido.

El pensamiento crítico es aquél que tiene como objeto trascender las fronteras del hábito, aprender a mirar más que lo simplemente conocido, para mejorar la calidad del razonamiento. Promueve el “*pensar acerca de cómo pensamos*”, para entender el modelo mental que operamos en nuestro accionar, y así decidir y accionar diferente: obtener un resultado diferente. Reflexione: **¿cómo piensa Ud.?**

El pensamiento crítico es un complemento del pensamiento complejo; van ligados a la hora de decidir.

Por sus características, el pensamiento complejo es:

- a) Autodirigido.
- b) Autodisciplinado.
- c) Autorregulado.
- d) Autocorregido.

Los elementos para el pensamiento crítico son:

- 1) Todo razonamiento tiene un propósito. Reflexionemos: ¿para qué pensamos esto?
- 2) Todo razonamiento es un intento de solucionar un conflicto, responder una pregunta, explicar algo o decidir cómo actuar.
- 3) Todo razonamiento se basa en el modelo mental de quien lo piensa.
- 4) Todo razonamiento se realiza desde una determinada estructura de observador: si cambia el observador que Ud. es, entonces cambiará su manera de observar (cómo), además de lo que observa (qué); es decir, ya no verá **lo mismo ni del mismo modo**.
- 5) Todo razonamiento se fundamenta en datos: el pensamiento crítico permite desbaratar la manipulación de la mera opinión al preguntar y pedir fundamentos.
- 6) Todo razonamiento se expresa a través de conceptos lógicos. Es preciso prestar atención a la forma en que se razona, se presenta o se valida un razonamiento ajeno, a fin de no caer en falsos constructos, como falacias o constructos lógicamente inválidos, pero aparentemente válidos.
- 7) Todo razonamiento está basado en inferencias; a través de ellas, llegamos a conclusiones. Veamos un ejemplo muy simple:
 - a) El Papa Francisco es sabio y es argentino;
 - b) Ud. es argentino;
 - c) por lo tanto, Ud. es sabio.
- 8) Todo razonamiento tiene implicancias y consecuencias: nuestro decir es producto del pensar. Como se piensa, se expresa lo pensado; como resultado, el modo de actuar implica a otros involucrados en el sistema e impacta sobre algo o alguien más que el que decidió o ejecutó una acción.

Al pensamiento crítico, sin embargo, le falta el elemento **emoción**, presente en cada persona, independientemente del grado de reconocimiento que tenga por parte de ella. Sabemos que el observador está sujeto al estado emocional de base en el que se encuentra al momento de analizar o tomar una decisión; por lo tanto, no será igual su forma de accionar a partir de una emoción de calma que ante el riesgo de –por ejemplo– perder su trabajo o generar un conflicto mayor que el que debería solucionar. Por ello, le

recomendamos tener en cuenta este factor que, si bien no pertenece a los elementos de la teoría ni a sus características, es una brecha a considerar.

3.1.2 Estructuras de pensamiento: Modelos mentales – paradigmas



Los paradigmas son estructuras que poseemos en nuestra mente: nuestro modelo mental. Actúan como filtros que definen qué es correcto o incorrecto (según nuestro parecer). Es importante identificarlos, ya que, al momento de analizar y resolver un conflicto, afectarán nuestra visión sobre él.

Como se manifestó en el módulo 2, la palabra proviene del griego *parádeigma*, que quiere decir modelo, patrón, ejemplo.

Frases habituales que dan cuenta de la presencia del efecto paradigma:

- “Acá siempre pasa lo mismo”.
- “Si no se está de acuerdo, mejor no decirlo”.
- “Aquí no hacemos las cosas de ese modo”.

Nuestros paradigmas se evidencian en nuestro **ser en el mundo**, a través de nuestro modelo mental (MM). Habitan en el observador. Se evidencian en nuestras acciones, en los valores que perseguimos y enseñamos, en nuestra manera de ver y enfrentar la vida, nuestras emociones y estados de ánimo, en las personas con las que nos vinculamos, en las cosas que elegimos o preferimos, en nuestras inquietudes, en nuestro desempeño cotidiano; en definitiva, en todas las decisiones que tomamos.

Por una cuestión pedagógica, conceptualizaremos la expresión **modelo mental** como la matriz interpretativa que cada individuo construye en su vida y lo define como un observador dado, mas no lo determina; y **paradigma**, como los constructos socialmente validados que son tomados como propios, por motivos tales como: crianza, educación, prácticas sociales, cultura organizacional, etcétera.

El modelo mental, así como el observador que cada persona constituye, es único para cada individuo, aun cuando encontramos coincidencias con muchas otras personas, en relación con nuestro modelo individual.

Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los

aspectos del mundo. Como un cristal que sutilmente distorsiona nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos. (Senge, 1990, p. 245).

¿Por qué ocurre esto?

Cada paradigma, modelo mental o cuerpo de creencias es un entramado formado por diversos factores y características, hereditarias y aprendidas; estas últimas, provenientes de un espacio familiar y social compartido. Este espacio, además de social, es también cultural y geográfico.

Luego de esta introducción, comprendemos que cada individuo es un entramado de información compuesta, *a priori*, por los siguientes elementos:

- **Biología:** características físicas, ADN, síntomas, enfermedades o estructura desarrollada a nivel del cuerpo.
- **Geografía:** lugar de nacimiento, crecimiento y hábitat actual; influencia del clima, recursos vitales y potenciales.
- **Familia:** modos de ser y hacer. Costumbres, ritos, creencias, mitos y tabúes; historia familiar, ancestros y relaciones entre linaje y pares; primer aprendizaje acerca de los vínculos; lugar dentro del sistema; figuras de autoridad y respeto; valores; recursos económicos de base.
- **Comunidad:** vecinos, compañeros de juego, amistades; relaciones y roles; pertenencia e identificación fuera del nido familiar.
- **Sociedad:** relación con la macro-comunidad; es decir, los factores y sucesos sociales que son potenciales para el individuo, que se encuentran más allá de su comunidad de pertenencia, pero también incluyen una posible actividad relacional, actual o futura, directa o indirecta (por ejemplo, el fenómeno de las redes sociales).
- **Idioma:** lengua materna y otras lenguas; nivel de desarrollo y capacidad de pensar en otros idiomas.
- **Cultura:** modos de ser y hacer inherentes al lugar de desarrollo y pertenencia actual; prácticas sociales habituales.
- **Educación:** escolaridad, tipo y forma; desarrollo escolar. Modos de ser y hacer, pertenencia, identificación y valores educativos.

- **Leyes y marco legal del desempeño personal:** todas aquellas cuestiones permitidas o restringidas a un individuo o a más de uno, de acuerdo con las leyes vigentes en el país, comunidad o jurisdicción en la que habita o se desarrolla.
- **Religión, culto o espiritualidad:** valores religiosos y creencias.
- **Emociones y estados de ánimo:** aprendizaje y constructo individual de acuerdo con los sentires e interpretaciones; capacidad de procesar las emociones y su expresión, ya sean verbales o gestuales.

Cada uno de estos factores tiene un grado de impacto sobre el constructo individual que cada persona realiza cuando todos estos –y algunos otros que involuntariamente podríamos omitir en esta presentación– se entrecruzan frente a una situación, por mínima que sea, de conflicto. Son factores que determinan la manera de ver y percibir la realidad que nos rodea; por ello, en gran medida, definen las posibilidades de solución. En general, no estamos conscientes de ellos la mayoría del tiempo, puesto que son invisibles, pero emergen a través de nuestras conductas automáticas, como información residual de nuestro pensamiento.

Le sugerimos mirar el video: “Cómo nace un paradigma” (Temptingcoalore, 2015, <https://www.dailymotion.com/video/x2n7tnx>) que ilustra, de modo simple, cómo construimos dichos factores e incluso, en incontables ocasiones, los replicamos sin enterarnos por qué o para qué lo hacemos, sino solo como reacción conductual.

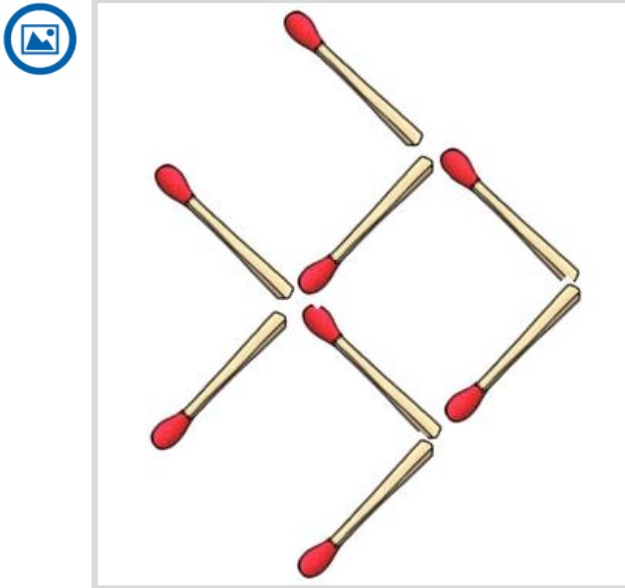
En este punto concluimos el siguiente postulado: **todos los humanos observamos la realidad de manera diferente**, y esta percepción varía de acuerdo con el momento en que estamos frente a una situación dada, gracias a los filtros perceptivos y al constructo que realizamos de estas interpretaciones, a través del lenguaje.

A continuación, se exponen algunos ejercicios que nos permitirán ver cómo los modelos mentales y paradigmas actúan, filtran la información y, así, afectan la decisión final.

Ejercicio 1: #cerillas3

Moviendo tres cerillas, hacer que el pez nade en sentido contrario.

Figura 2. Juego de ingenio

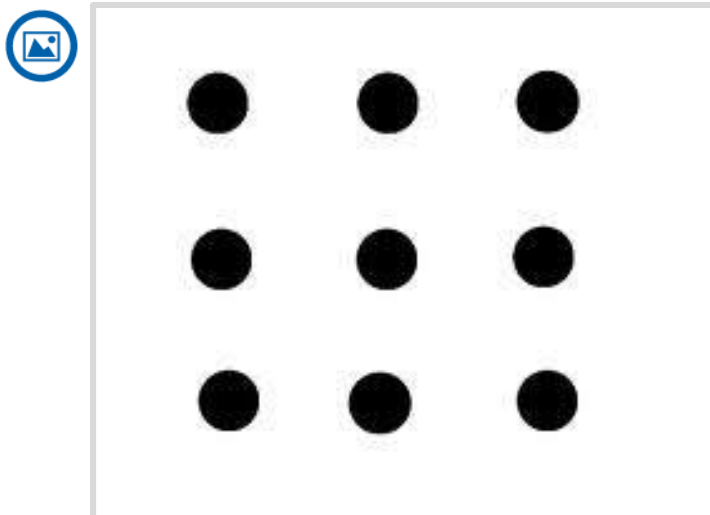


Fuente: Diaz Valdecantos. #cerillas3. (s.f.) Recuperado de http://www.diazvaldecantos.com/portal17/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=97&Itemid=527

Ejercicio 2: Juego de ingenio

Una los siguientes 9 puntos con 4 líneas rectas, sin levantar el lápiz y sin cortar las líneas.

Figura 3. Juego de ingenio



Fuente: Elaboración propia en base a Kastika, 2005.

Las soluciones se brindan al final de la lectura.

Se plantearon dos simples ejercicios, en los cuales fueron nuestros MM y paradigmas de planos y de figuras geométricas los que complicaron la resolución rápida del conflicto. Si esto sucedió en estos ejemplos, ¿puede imaginarse cómo actúan los mismos en la empresa u organización? ¿Conoce cuáles son los paradigmas de su empresa, negocio o de su trabajo?, ¿puede identificarlos?, ¿puede comprenderlos? Si sus respuestas son afirmativas, ya visualiza el camino por donde comenzar a trabajar si pretende modificar algo; si son negativas, le sugerimos que intente reconocerlos, porque solo al conocerlos estaremos en condiciones de desaprender antiguos modelos y maneras, para aprender nuevos.

Frente a un mismo conflicto, hay personas que pueden ver oportunidades, mientras que otras solo ven amenazas. Cada uno tiene un MM único. Por este motivo, varios autores se refieren a las crisis como oportunidades determinadas por nuestras propias percepciones. La palabra **crisis**, que muchas veces está presente en la definición de un conflicto, no lleva la connotación de un hecho malo o perjudicial; se refiere a una situación de movimiento y quiebre donde, según nuestra postura, podremos encontrar oportunidades o amenazas.

Una manera muy gráfica de representar lo anterior es a través de la frase “el mapa no es el territorio”, frase que ya mencionamos en la lectura 1 (p. 16) de este curso y que ahora explicaremos. Esta frase fue acuñada por el lingüista Alfred Korzybski (1933), y si bien no se sabe si su procedencia es realmente cierta, la historia muy ilustrativa. Parece ser que la pronunció Korzybski durante la Primera Guerra Mundial, cuando cayó, junto con la tropa que dirigía, en una profunda fosa que no figuraba en los mapas, con resultados más que desastrosos. La moraleja de esta historia es que por muy detallado que sea un mapa, ese dibujo no representa con absoluta fidelidad el territorio real, de la misma manera que una palabra no es el objeto que designa, y e inclusive, una misma palabra puede representar “realidades “muy distintas para distintos.

Experimentamos el mundo por medio de recortes de que hacemos de la realidad y estos recortes son abstracciones que realizamos en base a nuestros modelos mentales.

Dichos modelos son construidos en base a nuestras experiencias, creencias, cultura y valores y también con las limitaciones que la estructura de nuestro sistema nervioso y del lenguaje imponen.

Por ello, no experimentamos el mundo directamente, sino por medio de abstracciones que configuran los modelos mentales con los que entendemos la realidad y la interpretamos. Y cada uno tiene su propio modelo mental. Lo invitamos a visualizar el video que encontrará a continuación:



Los paradigmas, de Joel Barrer (2011)
<https://www.dailymotion.com/video/xm11pg>

Este video fue revolucionario entre los 80 y 90, y aún sigue vigente. Aquí se evidencia la manera en que nuestros modelos, principios y creencias son un filtro en la búsqueda de alternativas de solución. Lograr reconocer el propio MM, los propios paradigmas y, sobre todo, animarse a modificarlos son grandes desafíos personales. Plantear situaciones, ideas o posibles soluciones fuera del MM y los paradigmas vigentes, genera, por lo general, resistencia, incomodidad y desconfianza; dependerá solo de usted poder defender la idea, intentarlo y realmente lograr un cambio.

3.1.3 Herramientas útiles para análisis de los conflictos

Para tomar la decisión acertada, la situación debe estar bien planteada y diagnosticada; si no conocemos cuál es la causa y las particularidades que generan la brecha, difícilmente encontraremos la solución efectiva para ella.

Determinar y distinguir las causas y los síntomas del conflicto, los impactos, límites y particularidades son las finalidades de las herramientas que se detallarán en este apartado.

Definir un conflicto es consensuar:

- ¿Cuál sería el estado deseado al que deberíamos llegar?
- ¿A quién perjudica que no alcancemos el estado deseado?
- ¿Por qué importa salvar la brecha entre la situación real y la situación deseada?
- ¿Está a nuestro alcance analizar y resolver la situación?

Es vital tener claro cuál es el conflicto y qué quiere lograrse, para poder analizarlo y buscar sus posibles soluciones. Es por ello que en ese momento necesitaremos un pensamiento clarificador, explicativo y verificador, así como también ser capaces de ejemplificar, de hacer analogías, de buscar datos y experimentar. Esas capacidades nos permitirán buscar los **hechos** y las **causas** que clarifiquen el conflicto.

A continuación, se desarrollan herramientas que están diseñadas, precisamente, para poder abordar los síntomas y encontrar la causa de la situación conflictiva:

- **Los 5 por qué**

La técnica de los **5 por qué** permite llegar al origen de los efectos visibles. Es una técnica simple, que consiste en cuestionar cada síntoma 5 veces: ¿por qué sucede X? Y a su respuesta se le vuelve a cuestionar: ¿por qué sucede Y? Y así sucesivamente, hasta completar los cinco *porqués*.

Es fácil de aplicar y permite llegar al origen de la situación. Es una herramienta que puede combinarse con otras, con el firme propósito de lograr llegar al **origen** del conflicto.

- **Ley 80/20 (Pareto)**

El principio de **Pareto** es reconocido como la ley 80/20, que establece que, en cualquier situación, un número conocido de causas (20%) explican la mayoría de los conflictos (80%). Esta ley sirve para **determinar las prioridades** de los mismos y su enfoque. Determinado el 20% a analizar, es viable establecer una jerarquización descendente; esto permite enfocarnos en el 20% más representativo. La regla 80/20 no siempre se sostiene en la práctica, y por ello esta herramienta debe realizarse con un juicio crítico y considerar solo la información veraz.¹

- **Cómo lo hacen otros (*benchmarking*)**

Esta técnica consiste en mirar cómo hacen lo que hacen los expertos. Se centra en analizar, estudiar e incluso comparar los procesos, decisiones y acciones propias con aquellos considerados los mejores en cada tema. El objetivo es ver qué hicieron para alcanzar su excelencia y, así, luego ser capaces de tomar estas pautas para alcanzar la propia. Es una herramienta muy útil, pero debemos siempre aplicarla considerando la consistencia con la cultura de la organización o del grupo de personas involucrado en la resolución del conflicto.

Recordemos que cada decisión está influida por nuestro modelo mental. Si **como lo hacen los mejores** se sustenta en valores que no son compatibles con los propios, entonces ese proceso debe adaptarse o extrapolarse a nuestra realidad.

Considere el siguiente ejemplo:

¹ Puede acceder a un ejemplo visitando el siguiente link: HAPIQA S. A. C. (2012) Recuperado de <http://hapiqa.blogspot.com/2012/06/diagrama-de-pareto-concepto-usos-y.html>

Pensemos que tengo una farmacia y quiero implementar una entrega a domicilio muy eficiente (esa es mi área de interés); de modo que me pregunto: ¿quién tiene las mejores prácticas en entrega a domicilio? ¿Quién es rápido y eficiente en entrega de bienes de consumo? Claro, Domino's. La pizzería no compite con mi farmacia y por tanto no caigo en una falta de ética si defino indicadores y métricas para analizar a detalle cómo lo hacen, ver si puedo añadirle valor y entonces implementarlo en mi organización. De hecho, puede haber ocasiones en que sea posible pedirle apoyo a la misma empresa que estoy analizando, y al ver que no somos una amenaza acepten auxiliarnos. (Maram, 2013, <https://www.luismaram.com/capitacion-en-marketing-digital/>).

Para que el *benchmarking* nos resulte de utilidad, es crítico identificar quién es el experto en la temática que queremos analizar, y, una vez comprendida la esencia del experto, trasladarla a nuestra realidad.

¿Cómo se aplica?

- 1) **Definición del dominio:** identificación de los procesos o pasos que serán comparados; qué es lo que analizamos.
- 2) **Identificación de los mejores:** selección de quienes son considerados los expertos, los mejores en cada caso de análisis.
- 3) **Recopilación y análisis de datos:** analizan los métodos o procesos que permitieron alcanzar los resultados obtenidos.
- 4) **Establecer metas de mejoras:** una vez que se conocen las diferencias, establecer los objetivos para salvar la brecha identificada.
- 5) **Desarrollar e implementar los planes:** fijado el objetivo, los puntos siguientes son desarrollar e implementar el plan de acción para alcanzar al objetivo.
- 6) **Evaluar resultados:** monitoreo permanente de la ejecución del plan y seguimiento.
- 7) **Repetición de evaluación:** el proceso supone un análisis permanente, seguimiento al progreso y al resultado.

El *benchmarking* supone análisis y decisión; por ello, debe complementarse con otras herramientas que permitan realizar cada paso de este proceso de manera eficiente, principalmente, en el momento de la extrapolación a nuestra realidad.

Hemos presentado una serie de herramientas que nos permiten analizar conflictos y, en todos los casos, vimos que, por sí solas, no sirven de mucho; todas requieren complementarse. La herramienta ideal será aquella que nos permita alcanzar los objetivos de cada etapa, eficiente y consistentemente con la organización y su cultura.

3.1.4 Herramientas útiles para la generación de ideas

La generación de ideas es clave para la toma de decisión acertada. Mientras más alternativas valoremos, más cerca de la solución ideal nos encontraremos. El desafío de esta etapa es poder aplicar la **divergencia** y pensar fuera del modo habitual en que hacemos las cosas: consciencia de la influencia del propio MM, de los otros –diferentes, por cierto– y de los paradigmas. Es una etapa de estimación, que requiere de imaginación, creatividad e iniciativa. Aquí no importa tanto la **calidad** de las ideas como la **cantidad**. Algunas de las herramientas más comunes son las siguientes:

Tormenta de ideas

El propósito que persigue esta técnica es encontrar soluciones nuevas y poco usuales; busca la multiplicidad de ideas.

En un grupo, se presenta la idea central del conflicto a resolver, y en un tiempo determinado, los participantes generan posibles soluciones. No se permiten críticas, sino que cada alternativa es considerada (todas lo son) para su futura discusión.

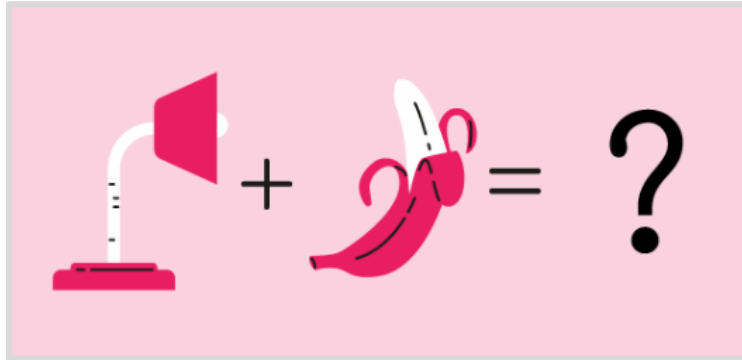
Se basa en 4 reglas que garantizan el ambiente necesario para lograr la mayor cantidad de nuevas ideas:

- 1) Nunca se critican las ideas, puesto que se trata de generarlas.
- 2) Mientras más radicales sean las ideas, mayor creatividad (es por ello que ninguna puede ser considerada absurda, puesto que son del grupo, no de cada persona).
- 3) Se refuerza la intención de generar una considerable cantidad de ideas.
- 4) Se trata de una técnica que estimula la creatividad grupal.

Ejercicio 3: El método de conexiones forzadas

Primera parte: En un minuto y medio, imagine la mayor cantidad de conexiones que se le ocurran entre estos dos objetos.

Figura 4. El método de conexiones forzadas



Fuente: [Imagen sin título sobre el método de conexiones forzadas]. (2016). Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/10-ejercicios-creativos-probablemente-mil-veces-mejores-brainstorming>

Segunda parte: Le proponemos que vuelva hacer el ejercicio, pero esta vez invite a jugar a sus hijos, familia o amigos, ¡sin juzgar las ideas!

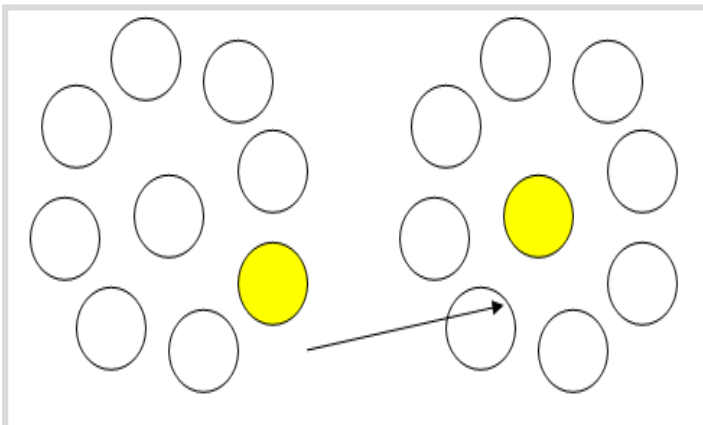
¿Cuántas nuevas ideas aparecieron?

Ejercicio 4: Técnica de la flor de loto di

Consiste en tomar un conflicto como base central y analizar 8 posibles ideas o conflictos que lo rodeen; luego, se toma cada uno de ellos como eje y se plantean 8 ideas centrales relacionadas, que, posteriormente, son analizadas de la misma manera. El proceso continúa hasta que los participantes no puedan generar más ideas.

Estas técnicas son procesos para **crear** ideas, no para evaluarlas.

Figura 5. Flor de loto



Fuente: Elaboración propia.

➔ 3.2 Herramientas de valoración de alternativas

En esta etapa del proceso decisorio, el punto crítico es poder discernir la mejor decisión. Hasta aquí hemos hecho hincapié en la generación de alternativas y análisis de los conflictos. Estamos, entonces, en condiciones de **elegir la solución**.

Ahora bien, ¿cuál es la mejor de todas las alternativas?, ¿cuál resolverá la situación eficientemente?, ¿cuál es la más compatible con el momento organizacional o el plan estratégico?, ¿cuál es la más apropiada según la relación costo-beneficio?, ¿y la de menor riesgo?

Esta instancia es el momento de mayor **convergencia** en el proceso decisorio. Para poder definir cuál de las alternativas será la solución final, es necesario determinar la escala de medición y los criterios de valoración con los que compararemos todas las alternativas viables.

3.2.1 Escala de valoración y criterios de selección

Para poder comparar, medir alternativas y escoger la mejor solución, es decir, la decisión final, primero es necesario establecer la **escala de medición**. Esta escala actúa como una regla o un patrón de medición con el que se evaluarán todas y cada una de las posibles alternativas de decisión.

Definir la escala de valoración y los criterios de medición es crítico, porque implica establecer el filtro para la selección de la decisión final. Será con esos criterios y escalas que se evaluarán las posibles alternativas, con el único propósito de escoger aquella que sea más eficiente y consistente con el conflicto planteado y con la cultura, estrategia y estructura del negocio.



Determinar los criterios es tan importante como analizar el conflicto o generar las posibles alternativas de solución. La viabilidad, o no, de las alternativas dependerá de ellos y, por ende, también el resultado final.

A continuación, a modo de ejemplo, se plantean algunos de los criterios más utilizados:

- **Costo:** elegiremos la solución menos costosa.
- **Relación costo-beneficio:** elegiremos la solución cuyo beneficio sea mayor que el costo.
- **Facilidad de implementación:** seleccionaremos la solución más fácil de implementar.
- **Riesgo acotado:** escogeremos la solución menos peligrosa.
- **Satisfacción del personal:** aplicaremos la solución que más satisfaga al personal y estimule a la gente.
- **Alcance temporal:** elegiremos la solución que más apunte al largo plazo.
- **Facilidad de control:** escogeremos la solución más fácil de medir y de controlar por medio del seguimiento.

Estos son algunos ejemplos de criterios, pero pueden utilizarse otros. Lo ideal es establecer como criterio aquellas variables que incidan en el plan estratégico y en los valores de la organización.

A continuación, se muestra una tabla de doble entrada que combina criterios con soluciones. El objetivo es medir, por cada criterio, todas las alternativas de solución planteadas.

Cuadro 1. Escala de valoración

	Solución 1	Solución 2	Solución 3	Solución 4	Solución 5	Solución 6
Criterio 1						
Criterio 2						
Criterio 3						
Criterio 4						
Criterio 5						
Criterio 6						

Fuente: Elaboración propia.

Se elegirá la solución que reúna la mayor cantidad de criterios.

3.2.2 Matriz de selección

Es una matriz en la que se registran cuatro variables fundamentales: las posibles **soluciones alternativas** asociadas con su **probabilidad** de ocurrencia, las **condiciones** de su naturaleza (certidumbre, riesgo o incertidumbre) y los **resultados** esperados.

Esta herramienta requiere que puedan asignarse probabilidades a cada una de las alternativas planteadas. La suma total de las probabilidades de cada una de las distintas soluciones debe ser igual a 1.

Cuadro 2. Matriz de soluciones

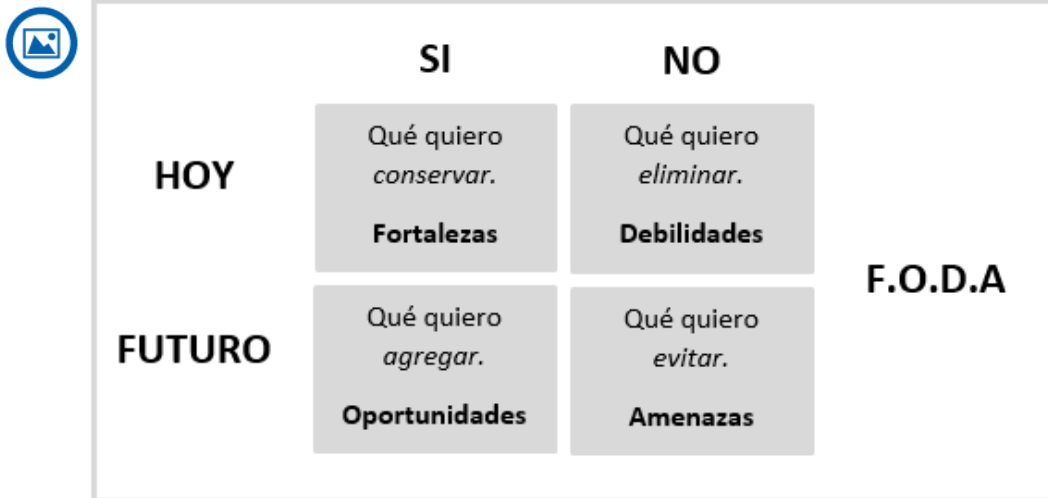
Soluciones alternativas	Condición posible C1, C2, C3, C4... Cn
	Probabilidad de ocurrencia
	Resultado esperado
S1	R11 R12 R13 R14 R1n
S2	R21 R22 R23 R24 R2n
S3	R31 R32 R33 R34 R3n
S4	...
Sn	Rn1 Rn2 Rn3 Rn4 Rnn

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Matriz del cambio

A continuación, presentamos un cuadro que grafica la llamada **matriz del cambio**, basada en un esquema de **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** (F.O.D.A.). Tal como es posible analizar situaciones y conflictos, como si fueran partes ajenas al decisor, es necesario comprender y entrenar –como lo vimos con anterioridad, con respecto al pensamiento complejo– que todo decisor necesita verse como parte del conflicto para poder generar una solución a este.

Figura 6. Matriz del cambio



Fuente: Elaboración propia.

Deténgase a reflexionar unos minutos Y recorra esta matriz. ¿Cuál es su actitud frente a un cambio?

Es evidente que no se trata del habitual diagrama en el cual se incluyen las cualidades positivas y negativas, internas y externas al decisor, sino una herramienta de consciencia actitudinal para entrenar y diseñar un estado del ser al momento de enfrentar un proceso decisorio.

Podrá apreciar el lector que en esta matriz convergen una serie de factores que le dan un grado de complejidad más allá de un mero análisis de las amenazas u oportunidades que la situación presenta. Además de la conservación de las fortalezas (cuadrante 1), la situación de las mismas se refiere al presente, a un estado actual de decisión. Como polo opuesto, y también en el presente, contamos con aquellas características -que elegimos no poner en función o utilizar al momento de esta decisión- que llamaremos debilidades.

Otro factor convergente es una proyección de ambos cuadrantes a un futuro, ya se trate de uno deseable o lo opuesto.

En el cuadrante 3, la proyección abarca un desarrollo propio que contempla una apertura al exterior; sin embargo, está en completa relación con las decisiones y acciones que el decisor lleve a cabo. En el último cuadrante encontramos, por oposición, aquello que elegirá o tenderá a evitar: las consecuencias indeseables de sus decisiones y acciones, tanto en el presente como en el futuro, que puedan generar amenazas en relación a la solución del conflicto.

Es claro, además de su inevitable involucramiento, que esta herramienta demanda la aplicación de sus competencias tanto *intra* como *inter*-personales, ya que se trata de decisiones en su ser, para hacer y, en consecuencia, obtener los resultados esperables.

3.2.4 Límites de las herramientas

Hemos desarrollado una gran variedad de herramientas utilizadas frecuentemente en la toma de decisiones; estas son algunas de las existentes, quizá las de mayor difusión y conocimiento en el ámbito empresarial, pero de ninguna manera son únicas y excluyentes. El fin de una herramienta o modelo es colaborar con la resolución del conflicto; por ello será de utilidad cualquier modelo que permita al decisor alcanzar su objetivo eficientemente.

No hay una herramienta ni combinación ideal de ellas. En *management* existen y surgen nuevas herramientas todos los días debido a la evolución y dinamismo permanente del entorno. Es por ello que quienes toman decisiones deben siempre tener claro qué necesitan resolver, para saber dónde buscar. Incluso, puede suceder en muchas situaciones que las herramientas o modelos existentes no nos sirvan, ya que no podemos aplicarlos en su totalidad; entonces, resulta necesaria una adaptación de la herramienta o el modelo a la situación analizada.

Un caso que permite ejemplificar lo expuesto fue el de los círculos de calidad en la década del 90, cuando todas las teorías del *management* hacían foco en la calidad, y el auge en las empresas era el desarrollo e implementación de la calidad como filosofía de gestión. El gran desafío fue, para quienes lo hicieron a conciencia, lograr aplicar los modelos que tenían fundamentos y argumentaciones con fuerte incidencia de la cultura oriental, en muchos casos, antagónicos con la nuestra. Fue entonces cuando muchas organizaciones, sobre todo las industriales, en el intento de aplicar los círculos de calidad, que tenían objetivos difíciles de lograr (como la participación del empleado voluntariamente, fuera de la jornada de trabajo), dieron origen a los **equipos de mejora**, que funcionaban dentro del horario laboral, a través de la participación designada.

Los equipos de mejora pueden considerarse también como una herramienta o modelo en la toma de decisión; su conformación debería surgir conjuntamente con la definición del conflicto.

Al respecto, podemos afirmar que la conformación de un equipo de trabajo para tomar decisiones tiene grandes ventajas:

- Permite la pluralidad de opiniones.
- Facilita el análisis del conflicto desde diferentes enfoques.
- Promueve estímulos entre los miembros, por participar y desarrollar.
- Genera vínculos informales entre los miembros.
- Potencia la comunicación y la interdisciplina.
- Estimula la creatividad.
- Entre otras.

Asimismo, se evidencian grandes desafíos que gestionar:

- El manejo del tiempo, las discusiones suelen ser mayores.
- La designación de un mediador o conductor.
- El registro de las reuniones y lo acordado.
- Lograr el consenso o el acuerdo del grupo.
- Alinear a todos los participantes en la decisión final.

Es por ello que cuando conformamos un equipo de mejora, con el propósito de tomar una decisión, es fundamental:

- Que el equipo esté constituido por todas las partes involucradas en el conflicto.
- Que se maneje eficientemente el tiempo.
- Que exista formalmente un líder del equipo o del proyecto.
- Que se defina con claridad el conflicto a resolver, sus alcances y el de los miembros del equipo.
- Que cada reunión o acción que se tome quede registrada en una minuta y sea considerada como un documento.
- Que quien coordina tenga la capacidad de identificar cuando un conflicto o síntoma puede ser de mayor importancia y justifique la creación de un nuevo equipo.

En definitiva, si nos detenemos a reflexionar cuál es la tarea de quien decide o de quien coordina un equipo de decisión, fácilmente podremos concluir que es un gran desafío que implica la utilización de conocimientos, habilidades y aptitudes particulares, y son estas las que, en última instancia, nos distinguirán como decisores exitosos o no.

Las herramientas y modelos analizados son parte de los conocimientos anteriormente mencionados, y cada una de ellas implica el desafío de identificar cuál nos sirve y cuál no, según el conflicto que se analice, el momento y las particularidades de la organización. Es aquí donde entran en juego las habilidades y aptitudes de quien decide, instancia que profundizaremos en el próximo módulo.



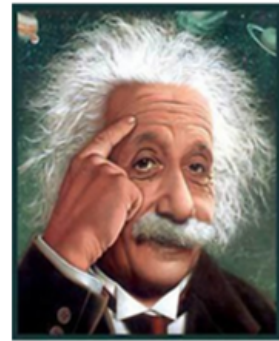
Todo el proceso decisorio exige la capacidad de poder transitar y utilizar diferentes maneras de pensar, diversas herramientas y, sobre todo, utilizar y desarrollar distintas habilidades.

Figura 7. Para reflexionar



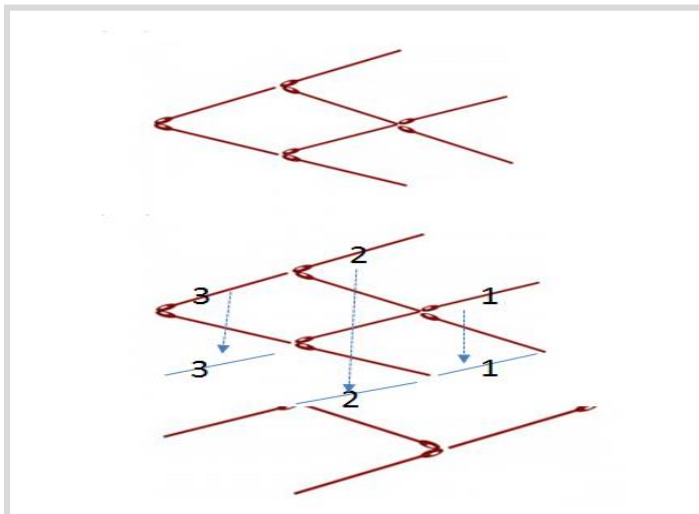
"No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor **bendición** que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar 'superado'.

Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis, es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la **única crisis** amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla."



Fuente: Albert Einstein en Fasanella, 2014, <https://www.fayerwayer.com/2009/03/la-crisis-segun-einstein/>

Figura 8. Solución de ejercicio N° 1

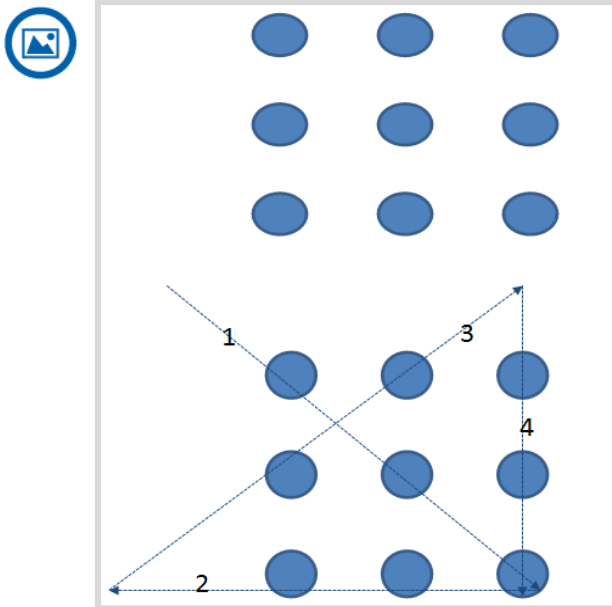


Fuente: Diaz Valdecantos. #cerillas3. (s.f.) Recuperado de http://www.diazvaldecantos.com/portal17/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=97&Itemid=527

¿Cuál es el límite que aparece?

Al intentar resolver el conflicto, tendemos a buscar siempre la solución en el mismo plano y tratamos de cambiar la orientación de la figura sin modificar su estructura original. Cuando nos permitimos pensar fuera de la posición original, es cuando aparece la solución.

Figura 9. Solución de ejercicio



Fuente: Elaboración propia en base a Kastika, 2005.

¿Cuál es el límite que aparece?

Este ejercicio es conocido; no obstante, quizás, la pregunta que viene a su mente es: ¿Cuál era la “trampa”? ¿Cómo era que se resolvía? Esto nos sucede porque estamos habituados a resolver las cosas dentro de lo esperado. En este caso, ocurre que, al ver los 9 puntos, nuestra mente identifica la forma de un cuadrado, y buscamos resolver el ejercicio dentro de ese perímetro. La solución aparece cuando pensamos fuera del mismo.

Referencias

[Imagen sin título sobre el método de conexiones forzadas]. (2016). Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/10-ejercicios-creativos-probablemente-mil-veces-mejores-brainstorming>

Alfred K. (1933). *Ciencia y Salud*. Nueva York: IGS.

Barrer, J. (2011). *Los paradigmas* [Dailymotion]. Recuperado de https://www.dailymotion.com/Postgrado_2011

Diaz Valdecantos. (s.f.) *Cerillas #3*. Recuperado de http://www.diazvaldecantos.com/portal17/index.php?option=com_content&view=article&id=113:cerillas-3&catid=97&Itemid=527

Fasanella, A. (2014). *Tiempos de crisis... palabras del gran Albert Einstein*. Recuperado de <https://www.fayerwayer.com/2009/03/la-crisis-segun-einstein/>

Francese, Weissmann y Esseiva. (s.f.). *Teoría de la decisión. Guía de trabajos prácticos*. Recuperado de <http://docplayer.es/13817276-Teoria-de-la-decision-guia-de-trabajos-practicos-cursos-gaston-francese-ernesto-weissmann-federico-esseiva.html>

Hapiqa S.A.C. (2012). *Diagrama de Pareto: Concepto, usos y ejemplos de aplicación*. Recuperado de <http://hapiqa.blogspot.com/2012/06/diagrama-de-pareto-concepto-usos-y.html>

Kastika, E. (2005). *Desorganización creativa. Organización innovadora*. Buenos Aires: Macchi

Korsybski, A. (1933). *Science and sanity*. New York: Science Press Printing Co, 7.

Mangani, F. (2014). *Teoría de la decisión. Análisis de complejidad del universo* [PPT en línea]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/FelipeMangani/teora-de-la-decisin-anlisis-de-complejidad-del-universo>

Maram, L. (2013). *Qué es y cómo hacer benchmarking; 5 ejemplos de sustentabilidad*. Recuperado de <https://www.luismaram.com/como-hacer-benchmarking-en-sustentabilidad/>

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica.

Temptingcoalore. (2015). *Cómo nace un paradigma* [Dailymotion].
Recuperado de <https://www.dailymotion.com/video/x2n7tnx>