

4.1 Dominio para tomar decisiones

4.1.1 El enfoque sistémico para tomar decisiones

El pensamiento sistémico es una habilidad que desarrolla el ser humano. Se basa en la manera de percibir al mundo real en términos de sus totalidades para su análisis, comprensión y accionar.

Ver sistémicamente una realidad implica mirarla como una totalidad, con la posibilidad de tomar las partes, estudiarlas y analizar los impactos que estas poseen en el todo. En el proceso decisorio, en ocasiones, un error común es tomar decisiones desde una sola perspectiva del conflicto, analizarlo y estudiarlo desde una sola dimensión y no desde su totalidad. También se pierde la visión sistémica al perder el foco de lo urgente versus lo importante, las variables irrelevantes o las posibles desviaciones.

Por ejemplo:

Si una organización quiere mejorar el clima y el ambiente de trabajo, tendrá que tomar una decisión relacionada con los cambios a implementar, para lo cual será necesario realizar un estudio de clima organizacional con un enfoque sistémico.

Será fundamental tener presente que el resultado que se obtenga no dependerá de un solo factor, sino de varios, de la combinación que estos tengan y del modo en que incidirán sobre el todo.

Por este motivo, las encuestas de clima realizadas a través de cuestionarios tienen tantas preguntas.

En una entrevista previa a la contratación para realizar un diagnóstico, uno de los empresarios preguntó: “¿y cómo podrán ayudarnos con nuestra situación actual?” La respuesta fue que no conocíamos la situación actual a la que se refería, es más, preguntamos a qué se refería por situación actual. En este caso, el abordaje propuesto fue con base en la metodología sistémica: las conversaciones que se dan en la organización para realizar acuerdos y consensos sobre significados que afectan al sistema. Qué es situación actual, dependerá de lo que se converse, no se trata de algo aislado.

Las preguntas que se utilizan aportan datos que por sí solos no dicen nada, pero si son combinados con otros, asumen un significado sobre el cual se puede predecir y diagnosticar si la empresa tiene un ambiente de trabajo adecuado. También ayudan a conocer cuál es el clima de trabajo.

En la figura 1, se pueden apreciar las 4 dimensiones que se relevan para determinar el nivel de satisfacción en una encuesta de clima laboral.

Figura 1. Dimensiones utilizadas para relevar el clima laboral



Fuente: Guillermo Scorza y Asociados. www.gscorza.com. Última visita 24/08/2014.

La encuesta de clima es la percepción global sobre el ambiente de trabajo. El enfoque sistémico comprenderá el análisis de cada una de las dimensiones que se requiere estudiar para hacer el diagnóstico.

Las 4 dimensiones que se estudian, y que se detallan en la figura anterior, son:

- Las expectativas personales.
- La relación entre los niveles jerárquicos.
- Los aspectos institucionales.
- Las características de la tarea, la función y el puesto.

Asimismo, cada dimensión se descompone en una serie de subdimensiones. De este modo, para las expectativas personales se relevarán 6 factores (remuneración, beneficios, capacitación, motivación, integración y pertenencia) y cada factor, además, incluye al menos 5 preguntas en la construcción del cuestionario.

El todo se descompone en sus respectivas partes y se establecen las relaciones y los subsistemas que pueden operar, para posteriormente sacar conclusiones parciales y totales del estudio correspondiente.

Volviendo al ejemplo del clima laboral, el estudio de la realidad externa es lo que se ve y que no siempre se entiende, eso es el clima. Lo que subyace o sea la realidad interna, es lo

que no se ve y produce aquello que no siempre se entiende, tal como se puede ver en la figura 2.

Figura 2. Estudio de la cultura organizacional



Fuente: elaboración propia.

Si se quiere estudiar en profundidad el comportamiento organizacional, entonces se deberá realizar un estudio de la cultura de la organización, esto es abordar lo profundo (la realidad interna que comprende conocer los principios, los valores y los modelos mentales), además de estudiar la realidad externa (clima). De esta manera, se estará en condiciones de realizar un enfoque sistémico de lo que pasa y saber por qué realmente pasa.

Es necesario resaltar la importancia de la **cultura organizacional** porque es lo no negociable, es la base de todo. Una mirada sistémica permite tomar como referencia la manera en que el todo se orchestra en función de los valores, que son la impronta de la cultura.

Por ejemplo, una empresa solicitó a un grupo de consultores una propuesta de capacitación para sus **mandos medios**. El objetivo era que estos desarrollaran la empatía con el cliente interno y externo, además de aprender a trabajar en equipo. Cuando los consultores indagaron sobre la cultura organizacional, en una reunión para calibrar las necesidades, se encontraron con que la base de la organización es la bajada de línea rigurosa a sus colaboradores y un sistema de castigos ante los errores. Esto no era coherente con el pedido de capacitación. Esta cultura organizacional marcó el límite para la intervención y el posterior empoderamiento de las habilidades blandas, dado que estas no se podrían aplicar en la empresa si los directivos no cambiaban.

4.1.2 El pensamiento estratégico para tomar decisiones

Las decisiones estratégicas hacen a la naturaleza del negocio; definen el rumbo de la organización, sus estrategias y el éxito o fracaso en el logro de su visión y misión. Son decisiones de largo plazo que afectan e involucran a toda la organización. Son tomadas por los niveles directivos e implican la definición de la visión y la misión, del posicionamiento, del plan estratégico y del patrón de comportamiento.

Existen juegos, como el Ajedrez, el Go, el Teg (juego de guerra), que estimulan este tipo de pensamiento.

El pensamiento estratégico es un flexible, capaz de reorganizar los medios cuando el objetivo se pierde de vista, y de readaptarse a los cambios contextuales.

En los empresarios es indispensable el pensamiento estratégico, para tomar decisiones y lograr que su producto se inserte con firmeza en el mercado. Se requiere en este caso distintas estrategias: para seleccionar el producto, para reducir costos, para seleccionar personal, para comprar, para vender, para publicitar el producto, etcétera.

Este tipo de razonamiento pretende reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades a través de un conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje.

El pensamiento estratégico tiene como objetivo buscar la capacidad de anticipación de los acontecimientos, visualizar un destino y construirlo, y alcanzar el futuro que se considera más conveniente para una organización.

(Lilian, s.f., https://www.academia.edu/36948345/El_PENSAMIENTO ESTRATEGICO)

En definitiva, el pensamiento estratégico asegura el crecimiento sostenido y planificado de la empresa.

El pensar estratégicamente significa:

- **Saber a dónde se quiere llegar:** elaborar un sueño posible y comenzar a llevarlo a cabo encolumnando a toda la organización detrás de él. Dándole un sentido al día a día.
- **Saber exactamente donde se está:** estudiar a la empresa, al entorno, al mercado, hacer el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estudiando además las fuerzas competitivas.
- **Saber cómo se llega:** estudiar los distintos mapas y subsistemas, conocer con que herramientas se cuenta, en que se está fuerte y que se debe modificar.
- **Monitorear y corregir el rumbo:** el sistema empresario-empresa-mercado-entorno es tan dinámico, y lo va a ser cada vez más, que obliga a chequear constantemente el rumbo elegido y corregir de acuerdo a los cambios. (Olay, 2013, <https://www.grandespymes.com.ar/2013/12/04/el-pensamiento-estrategico-2/>)

Todas las empresas tienen su estrategia, pero no todas la plasman en un plan. De esta manera, la toma de decisiones hace que la estrategia que se pensó, sea desviada y se decida sobre supuestos, sin un análisis profundo.

Por eso sugerimos que en cada organización la estrategia se comparta con todas las áreas, dado que así y de manera conjunta, se podrán lograr los objetivos a mediano y largo plazo. Por ejemplo, hay empresas que tienen tan naturalizadas sus acciones en pos de una estrategia no plasmada que responden a supuestos y actúan de manera desordenada. En ocasiones logran ciertos objetivos, pero sin orden y sin medición. En algunas empresas no se puede trabajar inmediatamente con el pensamiento estratégico, sino que conviene definir

conjuntamente objetivos a mediano plazo, de orden y claridad, medibles y alcanzables. Luego vendrá la etapa de desarrollo de la estrategia. Es importante entender que la cultura organizacional es la que marca la posibilidad de avanzar o no.

Otras empresas ya tienen desarrollado el pensamiento estratégico y la intervención a nivel directorio consiste en compartir con los mandos medios el **plan estratégico** y elaborar de manera conjunta el **plan operativo** para llevarlo a cabo. La base de este tipo de culturas organizacionales es el cambio, la sostenibilidad y la mejora continua. Por lo tanto, una de las acciones que realizan regularmente son las reuniones de **alta gerencia**, para que entre los referentes se analice, a través de un tablero de mando integral, el estado de avance de los objetivos propuestos.

4.1.3 El uso de la inteligencia emocional para tomar decisiones

Desde que Humberto Maturana, biólogo chileno, propuso cambiar el enfoque de la racionalidad al sostener que todos somos seres emocionales y no solo racionales; las emociones cumplen un rol fundamental en nuestra vida y nos impulsan a gestionarlas de manera efectiva.

Ya es conocido que nuestro sistema humano tiene una triple composición, interactuamos entre cuerpo, emoción y lenguaje. Por lo tanto, todas las decisiones que tomamos son el producto de la interacción de estos tres ámbitos. Sin entrar en una rigurosidad científica, podemos afirmar que las emociones (y coincidiendo con Maturana) son las que nos predisponen a accionar. Si nos quedamos solo con la razón y con las especulaciones mentales, el cuerpo no se pone en movimiento. Por el contrario, si ponemos en juego las emociones entonces activamos un mecanismo que nos predispone a una acción determinada.

Por ejemplo, a un equipo de profesionales que se dedican a la consultoría les llega una propuesta para dar una capacitación en otro país. Esta propuesta es negociada para tomar la decisión correcta. Los elementos duros son los plazos y los honorarios que se les ofrecen. El equipo decide mandar a dos de sus representantes a abrir mercado en este nuevo país, sin embargo, la oferta de honorarios estaba muy por debajo de lo que pedían (70% menos de lo que ellos cobran por dar estas capacitaciones). Había que tomar una decisión, bajos honorarios, viáticos pagos y la oportunidad de abrir un nuevo mercado en un rubro muy competitivo. En una conversación, los argumentos racionales les cerraban posibilidades, ya que, si sacaban el costo de oportunidad, cada uno perdía mucho dinero al estar una semana en el exterior (la consultoría se paga contra trabajo presencial entregado, en este caso). Sin embargo, entraron en juego los argumentos emocionales y la emoción líder fue el entusiasmo. ¿Qué los motivó? La idea concreta de abrir mercado no solo en el lugar donde iban a estar, sino que en la agenda entraban visitas a empresas, consulados, medios de gran difusión, contacto con Universidades prestigiosas de ese país, reuniones con rectores y representantes de las cámaras empresarias del lugar. Esa motivación les abrió la posibilidad para aceptar, ya que la ecuación era perfecta: menos honorarios ahora, pero la oportunidad exponencial de la exposición y los contactos superaban ampliamente las razones puramente numéricas a corto plazo. Ellos vieron en esta invitación la posibilidad de internacionalizarse, buscar aliados del lugar, crecer en este tipo de consultoría. Es decir, nuevas alianzas y aprendizajes. Sobre este ejemplo, entonces, nos queda la claridad de que las emociones y la intuición nos dan la posibilidad de tomar decisiones que amplían el panorama y analizan todas las opciones. Ambas son determinantes para accionar.

Según Daniel Goleman (1996) las emociones tienen su origen en la palabra moverse. Además, distingue dos tipos de mente: la racional y la emocional. A partir de una

investigación realizada con base en las neurociencias, logra distinguir el poder que tienen las emociones para realizar acciones. Rescata cuatro emociones básicas que son la **alegría**, la **tristeza**, la **ira** y el **miedo**. Hay, según él y otros autores, una diferencia entre lo que es emoción y estado de ánimo, este último es más prolongado. Conocer estas distinciones es necesario para comprender de qué manera las emociones, a veces, nos hacen tomar decisiones sin siquiera pasar por la mente racional. Por ejemplo, cuando tenemos miedo generalmente nos anclamos con alguna situación del pasado que nos produjo esa emoción en un momento determinado, algo dentro de nosotros conecta ese momento con el presente y el miedo se apodera de la toma de decisiones. Lo mismo pasa con otras emociones (que son muchas, solo rescatamos las que destaca Goleman como resultado de las expresiones faciales).

Entonces, podemos sostener que hacer un mapeo emocional (una especie de escaneo de cómo nos sentimos) puede resultar sumamente útil a la hora de evaluar si realmente estamos en condiciones de decidir o no. No es lo mismo decidir cuando estamos entusiasmados o alegres, que cuando estamos con miedo o tristeza.

Los invito a ver el video sobre el test del malvavisco para aprender a utilizar la inteligencia emocional.

Video 1. La prueba del malvavisco

Fuente: Intermedia [AtentaMente]. (20 de junio de 2017). La prueba del malvavisco (Subtitulado) [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-z2JuDhmZzs>

Las decisiones de los niños del video se debaten entre dos polos opuestos: lo racional y lo emotivo. Su razón les indica que si se resisten a comer el malvavisco, recibirán un premio (otro malvavisco), pero si se lo comen no habrá ninguno adicional. Por otro lado, desde lo emocional, quieren comerse el malvavisco y hacen todo lo posible para evitarlo. Algunos hasta simulan comérselo, como para engañar al cerebro.

Además, vemos como algunos de ellos intentan comerlo, pero para recibir el premio disimulan que no lo han tocado. De todos los casos, uno solo se observa que no le interesa el premio y decide comérselo. El resto parece que acepta el desafío, aunque atraviesan una serie de inconvenientes.

Al final del video es notorio la reacción y el comportamiento de quien es el acreedor del premio. Si observan bien, no come los malvaviscos de a uno, sino que introduce ambos al mismo tiempo en su boca y desesperadamente se los come, para saciar sus impulsos y emociones.

En un proceso de selección para incorporar a una persona a la organización, tendemos a creer que la decisión de contratar a un determinado postulante se basa en los conocimientos y las aptitudes demostrados durante la entrevista de selección, y a una extenuante comparación técnica entre los perfiles de los candidatos para determinar cuál se ajusta mejor a los requisitos del puesto.

Puede ser que sea así. No obstante, los científicos como Facundo Manes aseguran que nuestro cerebro ha decidido si el candidato nos agrada o no durante los primeros segundos de la entrevista. En la mayoría de los casos la decisión es facilitada por los centros emocionales y luego nos encargamos de justificarla o fundamentarla racionalmente. De ahí proviene el concepto de que lo que vale es la primera impresión.

Tomamos decisiones según nuestras creencias que se originan en lo que observamos y en nuestra experiencia pasada.

Dichas creencias están fuertemente influidas por las siguientes convicciones:

1. Nuestras creencias son la verdad.
2. La verdad es evidente.
3. Los datos que observamos son reales.
4. Seleccionamos los datos correctos y necesarios de todos los existentes.

Este proceso se convierte en un circuito que se retroalimenta, donde las creencias así elaboradas afectarán los datos que seleccionaremos en la próxima ocasión.

El proceso fue estudiado por Chris Argyris, quien lo denominó escalera de la inferencia, un camino mental de creciente abstracción que conduce a creencias que pueden ser erróneas. (Grunwaldt, 2014, <https://www.lanacion.com.ar/economia/las-neurociencias-y-la-toma-de-decisiones-nid1668687>)

Figura 3. La escalera de la inferencia



Fuente: [Imagen sin título sobre la escalera de inferencia]. (20 de marzo de 2014). Recuperado de <https://sitiocero.net/2014/03/la-ciudad-de-las-inferencias/>

Gran parte de nuestra supuesta experiencia está formada por ideas propias que nunca hemos verificado, hay una gran distancia entre los hechos (comprobables) y las creencias que nos llevan a accionar. En algún momento, esos supuestos terminan limitando nuestra posibilidad de relacionarnos con los demás y con nosotros mismos.

Esta escalera de inferencia nos da cuenta de que, en realidad, la mayoría de las decisiones que tomamos se basan en supuestos. Una decisión a nivel organizacional debería ser tomada sobre parámetros medibles y fundamentada en hechos verificables. Cuando las decisiones se basan sobre hechos verificables, entonces las consecuencias son diferentes, se pueden medir y se puede acordar.

En el ejemplo de la escalera de inferencia, si Pedro no me contestó el saludo, la siguiente acción sería indagar si Pedro se relaciona con mi círculo de influencia y si su saludo afecta al clima o no; posiblemente otra acción sea no suponer nada y continuar, pero la acción concreta de limpiar la escalera de inferencias de posibles interpretaciones con base en supuestos debería ser tarea diaria.

Analice lo que ha leído y relaciónelo con el video del Dr. Facundo Manes que presentamos a continuación.

Video 2. Lo que nos hace humanos. Secretos del lóbulo frontal. Conferencia TEDx Buenos Aires

Fuente: Manes, F. (TEDx Talks). (29 de mayo de 2012). Lo que nos hace humanos: secretos del lóbulo frontal: Facundo Manes at TEDx BuenosAires 2012 [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=r5M018pEkL4>

Todas las percepciones son construcciones del cerebro. Cuando el cerebro no tiene toda la información necesaria usa la experiencia pasada para generar percepciones del mundo. Otra falsa creencia es pensar que podemos ser conscientes de todo lo que nos rodea.

De esta forma elaboramos nuestros propios modelos mentales, que son la base para la toma de decisiones. Son dichos modelos mentales los que explican por qué dos personas pueden observar un mismo acontecimiento y pueden asignarle significados distintos. Pero como los modelos mentales suelen ser tácitos, y existen por debajo del nivel de conciencia, rara vez son sometidos a verificación.

Nuestras vidas están repletas de creencias que se autogeneran y no se cuestionan. Tomamos decisiones a partir de dichas creencias. La clave está en desafiarlas, en cuestionarlas, generando una nueva forma de observar el mundo que nos rodea y de conferir sentido a los hechos que nos ocurren. (Grunwaldt, 2014, <https://www.lanacion.com.ar/economia/las-neurociencias-y-la-toma-de-decisiones-nid1668687>)

Una vez que hayamos comprendido los conceptos detrás de la escalera de la inferencia, podremos interrumpir una conversación para hacer algunas preguntas:

- ¿Cuáles son los datos observables detrás de las afirmaciones?
- ¿Podría explicar por qué piensa eso?
- ¿Cómo obtuvo los datos para esos supuestos abstractos?
- Cuando dice... ¿está queriendo decir que...? (y se manifiesta la interpretación propia)

4.1.4 Métodos creativos para tomar decisiones

La creatividad es el primer paso en el proceso de la toma de decisión para la solución de problemas dentro de las organizaciones. Las ideas maduran hasta que se resuelven bajo dos vías posibles: la creativa y la racional.

A continuación, se describen 3 modelos creativos que son los más utilizados por las organizaciones para la toma de decisiones.

Los seis sombreros para pensar

Para tomar decisiones orientadas a solucionar problemas, este modelo creativo, sugiere que se debe poner de a un sombrero por vez para pensar. De Bono (2004) sostiene que, como cada sombrero constituye un rol, es más fácil ponerse en el papel de quien se va a representar, en ese caso la propia forma de ser se adapta enseguida al rol a representar, Bono le llama ego. Destaca determinados valores del método: el del rol, el de dirigir la atención según el sombrero que se use, el de la conveniencia de usar un sombrero determinado para uno mismo o para el otro, el de la química cerebral que nos lleva a ser creativos y el establecimiento de las ruedas del juego. Así a cada sombrero le da una función:

Sombrero Blanco: el blanco es neutro y objetivo. El sombrero blanco se ocupa de hechos objetivos y de cifras.

Sombrero Rojo: el rojo sugiere ira, (ver rojo), furia y emociones. El sombrero rojo da el punto de vista emocional.

Sombrero Negro: el negro es triste y negativo. El sombrero negro cubre los aspectos negativos — por qué algo no se puede hacer.

Sombrero Amarillo: el amarillo es alegre y positivo. El sombrero amarillo es optimista y cubre la esperanza y el pensamiento positivo.

Sombrero Verde: el verde es césped, vegetación y crecimiento fértil, abundante. El sombrero verde indica creatividad e ideas nuevas.

Sombrero Azul: el azul es frío, y es también el color del cielo, que está por encima de todo. El sombrero azul se ocupa del control y la organización del proceso del pensamiento. También del uso de los otros sombreros. (De Bono, 2004, p. 16 y 17)

De esta manera, cada participante conversa con el otro sobre un tema determinado y adopta el rol de cada sombrero. En la práctica consiste en una experiencia rica para acceder a diversos puntos de vista sobre una situación particular.

Este modelo se utiliza en las empresas y es ideal para trabajar la toma de decisión y la resolución de problemas en grupo. Para ello, es importante explicar el funcionamiento y lo ideal es siempre llevar los 6 sombreros de cada color para simbolizar el pensamiento ante los presentes. También es fundamental oficiar como el facilitador de la reunión, para que el equipo no distorsione la dinámica y surjan las ideas y soluciones.

El mapa de ideas

Es una técnica desarrollada por Tony Buzán que consiste en realizar un dibujo partiendo de una idea principal y luego desarrollar, alrededor de la principal, otras 5 a 10 ideas conectadas, como si fueran ramas. Posteriormente se desarrollan otras 5 a 10 ideas de cada una de las 5 a 10 anteriores, y así sucesivamente.

Figura 5. Mapa mental



Fuente: [Imagen sin título sobre mapa mental]. (s.f.). Recuperado de <https://fatimamurciano.com/tag/mapas-mentales/>

Vea el video donde Tony Buzán explica en detalle cómo se construye el mapa mental.

Video 3. Buzán explica la construcción del mapa mental

Fuente: Buzán, T. (SignosArg). (17 de mayo de 2011). Video Tony Buzán Sub. Esp. [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=d6X5KpPOwJg>

En seminarios y talleres de capacitación esta técnica produce resultados extraordinarios. Para ello sugerimos que además de los dibujos, se utilicen recortes de revistas y diarios para afianzar la idea central.

El torbellino o lluvia 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 las 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, dado que el ejercicio consiste en generarlas.
2. Mientras más radicales y puras sean las ideas, mayor creatividad (es por ello que ninguna idea 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.

4.2 Dominio para resolver conflictos

4.2.1. Origen y causa de los conflictos

Toda diferencia, si no es bien comprendida y comunicada por las partes, inevitablemente produce choques. Aparecen intereses manifiestos y latentes que obstaculizan el planteo claro de la situación y sus circunstancias.

Son varias las causas que provocan los conflictos, es habitual entre los seres humanos que surjan discusiones, estas no son ni buenas ni malas, sino que forman parte de la naturaleza humana. Por lo tanto, es necesario desarrollar el dominio correspondiente para resolverlos cuando surgen.

Los conflictos nacen, entre otras causas, a partir de las necesidades fisiológicas, tales como comida, abrigo, seguridad. Estas necesidades crean cierto nivel de tensión en las personas y generan una predisposición a hacer o decir algo. Esta energía se instala y se estabiliza cuando las necesidades están satisfechas o encuentran los medios y las condiciones para ser resueltas. Cuando esto no sucede, la energía se vuelve en contra y se presentan las dificultades. Cuando hay hambre, sed, frío, sueño, aparecen los conflictos.

De estas necesidades nacen los intereses, que son inclinaciones fuertes hacia objetos y bienes que atraen, conmueven y excitan. Tanto las necesidades como los intereses de las partes (para nosotros equivalentes en significado) son los que activan las disputas. Lo que es necesario solo puede ser de un modo y no de otro.

La existencia del conflicto es habitual en las organizaciones. Los desacuerdos pueden resultar negativos o positivos, según la forma en que estos sean abordados y cómo respondan las diferentes personas a la situación planteada.

Figura 6. Fuentes de conflictos



Fuente: elaboración propia.

Los conflictos más habituales en las organizaciones surgen por el cambio de tareas, de horarios, de roles, de objetivos, de estrategias, de tiempos. En el choque de opiniones se pueden apreciar las diferentes valoraciones de la situación que las partes presentan. Lo que puede ser importante para uno, no lo es para el otro y viceversa. Cuando esto se congela, se torna rígido o es defendido con vigor, sucede que alguna o ambas partes han entrado en una posición o postura.

Muchas veces las posturas se presentan como convicciones. “Yo soy un convencido de tal o cual cosa”. Este énfasis excesivo en sostener algo, genera una incapacidad para pensar críticamente la propia posición frente a determinado hecho, y conduce a una confrontación inevitable.

También es clave tener presente que toda necesidad no cubierta genera una conducta determinada. Si ella no se satisface dentro de un tiempo considerable (tolerancia), pasa a convertirse en una frustración. La frustración altera la conducta, produce agresión, angustia, aflicción y desinterés. Por lo tanto, una necesidad no cubierta genera situaciones conflictivas.

4.2.2 Habilidades para resolver conflictos

La primera habilidad es darse cuenta de que se está frente a una situación conflictiva o ante un potencial conflicto

No siempre las personas aceptan que tienen un conflicto personal con otra persona o con un grupo de trabajo. Hay colaboradores que esquivan los conflictos, no los quieren o no pueden asumirlos. También se observan personas que son generadoras de conflictos en forma permanente.

Esto tiene que hacer reflexionar a cada uno para hacerse cargo de sí mismo. Analizar la propia situación y cómo nos relacionamos con los demás. Para darse cuenta de esto hay ejercicios y *test* de personalidad que determinan qué capacidad de confrontación o colaboración tenemos, y cuál es nuestra actitud ante un conflicto. Es decir, si nos hacemos cargo o tendemos a evadirlo.

La segunda habilidad es aceptar la realidad. Esto es admitir lo que sucede y en las condiciones en que ocurre

Aceptar la dificultad, el problema, el conflicto, la realidad, por más duro que sea es necesario. Porque aceptar la dificultad es empezar a ver la solución y a reconocer las fortalezas para solucionarlo. El darse cuenta y el aceptar son requisitos indispensables para comenzar un cambio. A veces, este darse cuenta es parte de un proceso. Cuando el conflicto es tan fuerte que nos ha tomado por entero, es necesaria la intervención de un tercero. Decimos que cuando somos parte del problema, es difícil verlo desde afuera.

La tercera habilidad es establecer una relación comunicacional

Es decir, una conversación entre las partes involucradas. Para lograr esto, las actitudes claves a desarrollar son la fluidez, flexibilidad, claridad y precisión en las ideas a transmitir. Esto es lo que permite un proceso óptimo para el desenvolvimiento de las siguientes acciones: emitir, escuchar, informar, conectar, recibir, preguntar y modificar.

El proceso comunicacional es el que durante el conflicto hace que se produzcan cambios y mejoras de todo tipo, tanto en las personas como en las organizaciones.

Una buena conversación, o varias, puede/n expandir el potencial creativo para generar resultados novedosos y desarrollar planes de acción inéditos frente a las más diversas confrontaciones. Sin duda, promoverá la aparición de alternativas diferentes, que surgirán si se instala un buen vínculo de ida y vuelta.

Las conversaciones acercan a las partes cuando se realizan desde la empatía, es decir, desde la capacidad de conectarse con el otro y entenderlo desde su lugar. Esto no es teórico, sino apelemos a la memoria y nos preguntemos “¿cuántas veces nos pasó que, cuando supimos lo que realmente le pasaba a la persona con la que tenía el conflicto, la entendimos?” De haberlo sabido hubiéramos actuado de otra manera. Por eso las conversaciones son necesarias, evitan que un conflicto sea mayor.

4.2.3. Métodos para resolver conflictos

Ningún estilo o estrategia es necesariamente la mejor. Su efectividad dependerá de lo que se proponga, de lo que se pueda alcanzar y de las circunstancias en las que se mueve el conflicto.

En cualquier caso, los conflictos necesitan el diseño de una conversación para ser resueltos de manera efectiva, veamos:

Frente a un conflicto ocurre un proceso del ser llamado **conversación**, que es un modo de hacernos cargo de este y resolverlo. Las conversaciones tienen diferentes estadios: hay tipos de conversaciones que podemos distinguir, como las que ocurren en un ámbito público, y también aquellas que mantenemos con nosotros mismos, algunas de las cuales jamás compartimos con otros.

En este caso, nos interesa plantear el **proceso conversacional** en las personas y distinguir algunas de ellas que tienen especial relación con la toma de decisiones.

Las conversaciones que se generan en automático son las de juicios personales, también llamadas **opiniones**. Se las denomina así porque ocurren en el ámbito personal y en forma espontánea. Pueden aparecer con relación a cualquier dominio de acción en el que nos encontremos; sin embargo, dan cuenta, más clara y auténticamente, de quiénes somos.

Por ejemplo, si manejo mi auto y el neumático está pinchado, la primera reacción es una interjección, que como acto lingüístico constituye una declaración, puede ser un insulto, o un reniego asociado a una emoción dada (sorpresa, angustia, enojo, etc.). Se dispara automáticamente y refleja la interpretación actual de lo que ocurre de un modo directo e irreflexivo.

Una vez efectuada la declaración a causa de la situación, lo normal es entrar en una cadena de opiniones, a través de las cuales interpretamos lo que sucedió y las consecuencias que derivan de ello. Por ejemplo, que siempre me pasan estas cosas a mí, que tengo mala suerte o que esto es por culpa de mi hijo que no cambió los neumáticos cuando se lo pedí. Estas reacciones son lo que entendemos por “la conversación de juicios personales”. (Echeverría, 2003, p. 231).

Baron (2006) afirma que, si se examinan estas conversaciones, se puede observar que estas se limitan a enjuiciar el obstáculo pero no motiva a la acción de hacerse cargo de él. “La reacción es una forma de actuar, que no nos mueve del problema, nos mantiene en él. Y allí podríamos quedarnos de por vida, emitiendo uno y otro juicio y generando largas historias a partir de ellos” (Baron, 2006, p. 17). Es decir que las conversaciones de juicios personales nos mantienen en la inacción.

Conversaciones de relación

Toda vez que nos encontramos emitiendo el juicio de que la persona con la que tenemos que hablar para resolver algún asunto no está siquiera dispuesta a escuchar lo que tenemos que decirle, creemos que la conversación que deseamos tener con esta persona sencillamente no es posible. Cuando esto ocurre, todavía podemos tener una conversación acerca del hecho de que no podemos tener esa conversación. A esto le llamamos “conversación para posibles conversaciones o conversaciones de relación”. En ellas nos disponemos a hablar del porque nos es difícil conversar y podemos planear o coordinar acciones conjuntas, preparar el camino para la comunicación. (Baron, 2006, p. 18)

Conversaciones de posibilidad

Esta conversación no aborda directamente la coordinación de acciones para enfrentar el conflicto en cuestión, sino que se orienta hacia la acción de explorar posibles estrategias y soluciones al problema. Esta es una conversación dirigida hacia la expansión de nuestro horizonte de posibilidades.

Es un tipo de conversación que permite construir nuevas historias de lo que es posible. La diferencia principal con las “conversaciones de juicios personales” es su compromiso de encontrar maneras de cambiar el curso actual de los acontecimientos. La conversación se basa en el ánimo de que, sea lo que sea que haya ocurrido, esto debe ser modificado, a pesar de no saberse aún qué acciones realizar. Toda innovación se basa en la capacidad de generar posibilidades, y las posibilidades son inventos que generamos en conversaciones de este tipo. (Baron, 2006, p. 17).

Es decir que no se hará cargo directamente del problema, sino que conversa acerca de cómo lo va a resolver.

Conversaciones para la coordinación de acciones

Siguiendo a Baron (2006) hay conversaciones que llevan a la acción sobre los obstáculos y permiten superarlos:

La conversación que actúa directamente para esto es la “conversación para la coordinación de acciones”. En esta, coordinamos las acciones futuras a través de las cuales hacernos cargo del conflicto u obstáculo existente. Su objetivo es lograr que algo pase, es intervenir en el estado actual de las

cosas. De esta manera estamos modificando las cosas respecto de su estado actual y, por lo tanto, estamos produciendo un vuelco en el curso de los acontecimientos. Si tenemos éxito, normalmente podremos esperar que el obstáculo sea superado. (Baron, 2006, p. 18)

Una de las competencias fundamentales en esta coordinación consiste en hacer pedidos y ofrecimientos. Estos nos conducen a generar compromisos tendientes a lograr todas esas cosas que no vamos a hacer por nuestra propia mano. Ello es indispensable para que nuestras decisiones se transformen en algo concreto y para aprender a coordinar acciones con otros, con todos los actos que implica esta coordinación, por ejemplo, una escucha efectiva, pedidos y ofrecimientos que se transformen en promesas, declaraciones, reclamos, etcétera. Para concluir esta distinción, el autor invita a preguntarse sobre las conversaciones que debemos tener para resolver el conflicto, las personas con las que debemos conversar, revisar en cuáles no nos hacemos responsables del conflicto y cuáles nos cierran o nos abren posibilidades.

Figura 7. Tipos de conversaciones

Juicios y explicaciones	Para posibles conversaciones	Construcción de relación	Posibles acciones	Coordinación de acciones
-------------------------	------------------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

Fuente: elaboración propia.

“Lo que hemos procurado [explicar] es que siempre hay alguna conversación posible que conducirá, más tarde o más temprano, a tomar algún tipo de acción [frente a cualquier situación conflictiva]” (Baron, 2006, p. 18).

4.2.4 Estrategias y herramientas de negociación

La Escuela de Harvard sobre negociación fue impulsada por Roger Fisher y William Ury, quienes fomentaron como estrategia y herramientas de negociación los siguientes conceptos:

Figura 8. La historia de la naranja



Dos hermanas reciben una docena de naranjas de su madre. Después de discutir durante horas, sobre cómo repartirlas, la madre decide que serían 6 para cada una.

La primera de las niñas hizo un jugo con las pulpas de sus naranjas. Y se deshizo de las cáscaras.

La hermana cocina una torta y decide con las cáscaras de sus naranjas realizar un adorno, deshaciéndose de la pulpa que no necesitaba.

La madre de las niñas actuó como mediadora en el conflicto pero no supo negociar los intereses de cada una.

No es lo mismo mediar que negociar. Para ser un buen negociador es necesario indagar sobre los intereses de cada uno.

Una de las niñas quería las cáscaras y la otra solamente quería la pulpa.

Fuente: elaboración propia con base en Clarín, 2016.

De acuerdo con este ejemplo, podemos deducir que los conflictos muchas veces surgen porque nos enfocamos en lo que queremos y no en lo que necesitamos. Esta es la clave de la negociación, entender las diferentes necesidades de las personas, sus para qué, ya que son de gran ayuda para lograr un acuerdo que satisfaga a todos.

En la negociación toda especulación teórica requiere su correlato práctico, su entrenamiento, solo así se obtiene destreza.

Por ejemplo, en una consultoría propuesta se debe negociar varios aspectos. Se trata de una consultoría en una empresa que no está en Argentina, sino en otro país, esto implica otra idiosincrasia. Otro aspecto es que la consultoría propuesta se relaciona con la gestión de habilidades blandas para sus dueños, esto implica pasar de ser vertical a horizontal luego de 50 años de gestión dura. El otro aspecto es el precio, dado que a los honorarios se suman los gastos de los viáticos, costo de oportunidad, etc. En el momento de negociar, se logra generar de manera creativa un ambiente en el que los dueños de la empresa pueden vivenciar de manera real los beneficios de este proceso propuesto sobre el que en ese país no hay oferta aún. Uno de los beneficios es que se logra conversar sobre temas que se estaban evitando y se generan buenos resultados. La negociación es personal, por lo tanto, adaptarse a las costumbres era clave (comidas, horarios, ritos, etc.). El resto, cuando ellos ven que es posible conversar de otra manera, fluye increíblemente, el precio, que era lo más cuestionado, deja de serlo por dos factores: porque se logra demostrar el valor de mercado y porque, al ver el bienestar que surge, ya no les parece definitorio.

En este ejemplo se puede apreciar que al captar y satisfacer las necesidades básicas de la otra parte, lo que parecía ser un obstáculo o punto de conflicto, pasó a un segundo plano para dar lugar a un acuerdo.

Para negociar, la mejor estrategia es conocerse uno mismo, nuestras necesidades y luego averiguar e indagar las del otro. Solo al satisfacer las necesidades de ambos es posible llegar a un acuerdo ganar- ganar. Para ello, es necesario abrir conversaciones, esto requiere tiempo y escucha activa. Sin empatía, no hay negociación duradera posible en cuanto a lo relacional.

Cuando tomamos decisiones a nivel directivo se ponen en juego todas las habilidades que tenemos para accionar lo que hayamos propuesto, el impacto es importante a todo nivel, por lo tanto, para un buen líder es esencial diseñar cada negociación y cada conversación, diseñar el panorama posible y mapear las consecuencias de las decisiones.

Referencias

[Imagen sin título sobre la escalera de inferencia]. (20 de marzo de 2014). Recuperado de <https://sitiocero.net/2014/03/la-ciudad-de-las-inferencias/>

[Imagen sin título sobre mapa mental]. (s.f.). Recuperado de <https://fatimamurciano.com/tag/mapas-mentales/>

Baron, E. (2006). *Manejo de conflicto*. Recuperado de <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf>

Buzán, T. (SignosArg). (17 de mayo de 2011). *Video Tony Buzan Sub. Esp.* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=d6X5KpPOwJg>

Campitelli, G. (2007). *De Babel a la asamblea*. Buenos Aires, AR: Argenta.

Clarín (31 de julio de 2016). *Repensando el cuento de la naranja* [versión digital]. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/Repensando-cuento-naranja_0_SyzwRY_D7g.html

De Bono, E. (2004). *Seis sombreros para pensar*. Buenos Aires: Granica.

Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: J.C. Saez.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.

Grunwaldt, G. (2 de marzo de 2014). *Las neurociencias y la toma de decisiones*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/las-neurociencias-y-la-toma-de-decisiones-nid1668687>

Intermedia [AtentaMente]. (20 de junio de 2017). *La prueba del Malvavisco (Subtitulado)* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-z2JuDhmZzs>

Lilian, G. (s.f.). *El pensamiento estratégico*. Recuperado de https://www.academia.edu/36948345/El_PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Manes, F. (TEDx Talks). (29 de mayo de 2012). *Lo que nos hace humanos: secretos del lóbulo frontal: Facundo Manes at TEDxBuenosAires 2012* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=r5M018pEkL4>

Olay, R. (4 de diciembre de 2013). *El pensamiento estratégico 2*. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2013/12/04/el-pensamiento-estrategico-2/>