

Módulo 2: La toma de decisiones y el proceso decisorio

2.1 La toma de decisión

2.1.1 ¿Qué es una decisión? Desafíos y límites

Permanentemente tomamos decisiones. Lo hacemos todos los días, en todos los ámbitos de nuestra vida. La toma de una decisión surge cuando hay un problema por resolver, un camino que tomar, una opción sobre la cual decidir.

Es evidente que no todos los problemas y decisiones son de igual envergadura e importancia, pero sí es seguro que, independientemente de su naturaleza, todos los problemas requieren una solución, una decisión. Debido, entonces, a la importancia y magnitud que posee la resolución de problemas, vamos a comenzar analizando:

- Qué es una decisión.
- Elementos y particularidades.
- Tipos de decisión.

La toma de decisión y la resolución de problemas definen el eje principal de la gestión de una organización; sea cual fuere el nivel donde el decisor opere y la naturaleza del negocio que desarrolle la empresa.

Siempre que tengamos un problema a resolver, nos encontraremos frente a la necesidad de decidir.

Le proponemos que por un momento se detenga a pensar: ¿Qué decisiones toma?, ¿a qué ámbitos de su vida afectan? ¿Cómo toma estas decisiones?, ¿a quiénes involucran? Seguramente encontrará que estos interrogantes le resultan cotidianos. Algunas decisiones estarán más presentes que otras, algunas le importarán o preocuparán más que otras e, incluso, habrá algunas que sabe que debe tomar, pero aún no se ha atrevido a hacerlo.

La teoría de la decisión

La teoría de la decisión integra la **teoría general de la administración** (TGA) que tuvo su auge en el siglo XX. Esta teoría surge a partir de Herbert A. Simon

en 1945, quién concibió a la organización como un sistema de decisiones y estudió los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa.

Siguiendo esta Teoría, originalmente se proponía como base un proceso objetivo, marcado por un proceso decisorio que tenía diferentes etapas y que contemplaba aspectos puramente racionales.

La novedad de los juicios humanos frente al riesgo y la incertidumbre se introdujo en 1970, de la mano de Kahneman y Tversky con su enfoque sobre heurística y sesgos, representó un desafío a los modelos de la época que eran estrictamente racionales.

Daniel Kahneman ganó el premio nobel de economía en 2002 a partir de estudiar las decisiones con las probabilidades de que las emociones tengan un papel fundamental (Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-perspectivas-daniel-kahneman>).

Este enfoque aborda la subjetividad del decisor en la situación de decisión y su capacidad para proyectar las posibles alternativas de resolución, con la impronta de sus emociones y maneras de percibir la realidad.

Hay nuevos aportes de la psicología cognitiva y las neurociencias que colaboran al desarrollo y actualización constante de esta teoría de la decisión.

2.1.2 Conflicto y problema, una mirada reversible

En numerosas ocasiones, por la urgencia de los problemas y por las exigencias del entorno, tendemos a accionar sobre los temas sin establecer prioridades ni otorgar un orden, tal como vimos en el primer módulo. Tampoco se genera el espacio y el tiempo de reflexionar, luego decidir y accionar desde una estructura coherente con lo que se desea solucionar. La mayoría de las veces estos problemas retornan constantemente, y lejos de solucionarlos, conseguimos sortearlos y continuar. Este “efecto rebote” ocurre al reparar las consecuencias en vez de las causas.

Esta forma de actuar genera una de las grandes paradojas actuales en las organizaciones empresariales: debemos dar respuestas instantáneas a problemas urgentes, sin perder el foco en los puntos importantes del negocio y su futuro. ¿Es posible resolver esta forma de actuar sobre las consecuencias y no sobre las causas??, ¿De qué modo?

Para comprender esta complejidad, lo invito a profundizar en los múltiples factores convergentes en la toma de decisiones efectiva.

Creemos conveniente, en este punto, partir desde aquello que supone la razón fundamental de una toma de decisiones: el conflicto.

Para que surja un conflicto, frente a una necesidad insatisfecha, son necesarios tres elementos:

- **Desacuerdo:** diferencia de opinión.
- **Escasez de recursos:** una limitación que impide a uno o varios obtener lo que desean.
- **Derechos de propiedad en disputa:** diferencias acerca de quién tiene autoridad o derechos para decidir sobre eso que está en conflicto.

Si desaparece alguno de estos elementos, el conflicto deja de existir porque se disuelve su causa.

Hay diferentes grados de conflicto, que se detallan a continuación:

- la envergadura de la brecha (distancia entre estado presente y estado deseado);
- el impacto que la misma posee en el plan original;
- el nivel en que se genera el conflicto;
- el nivel de incertidumbre de la información.

Estos grados difieren en la capacidad o factibilidad anticipatoria de prever estos problemas, así como también en la dimensión de estos o el grado de control que se puede tener sobre ellos. Todo esto puede discernirse a partir de un apropiado diseño del plan de acción.

La anticipación surge al hacer las preguntas necesarias que permiten recabar datos para la previsión de aquellas cuestiones -probables o posibles- dentro del ámbito de una tarea o situación, presente o futura.

Ahora bien, a continuación, desarrollaremos algunos factores de conflicto que no son tan conocidos para la mayoría de las personas, son factores que provocan conflicto dado que tienen que ver con la subjetividad de las personas, estos son:

- Responsabilidad (ser víctima o protagonista);
- Confianza en uno mismo;
- Mirada sistémica: es decir, poder relevar todos los sistemas implicados en la toma de decisiones;
- Pensamiento reversible, que es la posibilidad de razonar en distintas direcciones (Recuperado de: <https://fun4us.org/2018/03/14/la-reversibilidad-del-pensamiento/>)

Cabe mencionar, en este punto, que no se trata de elementos exteriores al sujeto que tiene el conflicto, sino que habitan en el observador de la realidad, que es cada uno de nosotros.

¿Problema o conflicto?

Ante todo, nos interesa ofrecer la distinción entre problema y conflicto.

Una metáfora sencilla, para entrar en el ámbito de esta distinción, es la siguiente: imagine que hay una persona frente a Ud., con una lapicera en la mano. Al momento siguiente, la lapicera cae de sus manos y se encuentra en el suelo. Si esa persona le pregunta: '¿Por qué cae la lapicera?', usted respondería:

- a. por la ley de gravedad;
- b. porque la dejé caer (Kofman y Axialent, 2012).

Las dos afirmaciones son correctas. Sin embargo, cada una de ellas encierra una manera de mirar la acción, un modelo de respuesta que nos ofrece diferencias entre ambas. Veamos.

Culturalmente, tendemos a asociar el término problema con algo ajeno a nosotros, externo, que se presenta para obstaculizar nuestro logro o situación esperada, y sobre el cual tenemos una limitada responsabilidad y capacidad de acción. Como hay algo que no depende de nosotros, genera, en la mayoría de los casos, quejas y expectativas que nos colman de frustración y otras emociones similares. Por lo tanto, termina por reforzar nuestra idea de algo que retorna sin fin y sin solución, porque "no podemos hacer más".

En el caso del ejemplo citado, con la lapicera que cae, la primera respuesta ("por la ley de gravedad") es una explicación simple que justifica, pero no evita que la lapicera vuelva a caer en el futuro.

En general, tendemos a sentirnos víctimas de la situación: hay una sensación de injusticia que nos involucra y que vivimos de manera personal. Aun cuando ofrecemos nuestro mayor esfuerzo, hay algo que no termina de resolverse, que no podemos cambiar para que se adapte a nuestra expectativa; no vemos posible comprometernos con la solución.

El conflicto se asocia con algo más interno que está ligado también a nuestra capacidad de decisión y de acción. Nos involucra y requiere nuestra participación. Nos conecta con un estado de ambición saludable, dejamos de esperar que el afuera cambie (que deje de haber gravedad en la Tierra, por ejemplo) y nos comprometemos con nuestra responsabilidad. Es decir, desarrollamos las habilidades de dar respuesta, de apropiarnos de aquello que sí depende de nosotros, en lugar de excusarnos o quejarnos, y buscamos un camino de posibilidad hacia aquello que aún no conseguimos. En el caso de la lapicera, si nos hacemos cargo de que la soltamos, podemos hacer algo al respecto, ser los protagonistas de nuestras vidas. A esto se le llama hacerse responsable, que es diferente de la actitud de ser víctima.

Kofman y Axialent (2012) nos brinda un interesante ejemplo sobre esto:

Las palabras específicas no son lo fundamental, pero sí lo es el marco conceptual. Consideremos de qué manera las siguientes expresiones reflejan un cambio en la actitud... Todas las opciones de la primera columna significan: "No depende de mí", las de la segunda columna dicen "Yo elijo". (p. 94).

Tabla 1: Perspectivas desde el rol de víctima o de protagonista

Víctima (problema) opina:	Protagonista (conflicto) declara:
“Es imposible.”	“Aún no he encontrado la solución.”
“Alguien debería dar el primer paso.”	“Yo podría dar el primer paso.”
“No es posible hacerlo.”	“Decidí no hacerlo.”
“Me haces enfadar.”	“Cuando hablas de esa manera, me siento enojado.”
“Debo irme.”	“Quiero irme.”
“No tengo tiempo (o dinero).”	“Preferiría concentrarme en otras prioridades.”

Fuente: Kofman y Axialent, 2012, p. 94.

Al elegir, es decir, al tomar una decisión, emprendemos un rumbo, realizamos una posibilidad y dejamos de lado otras. Es una acción necesaria que marca el curso de nuestra identidad.

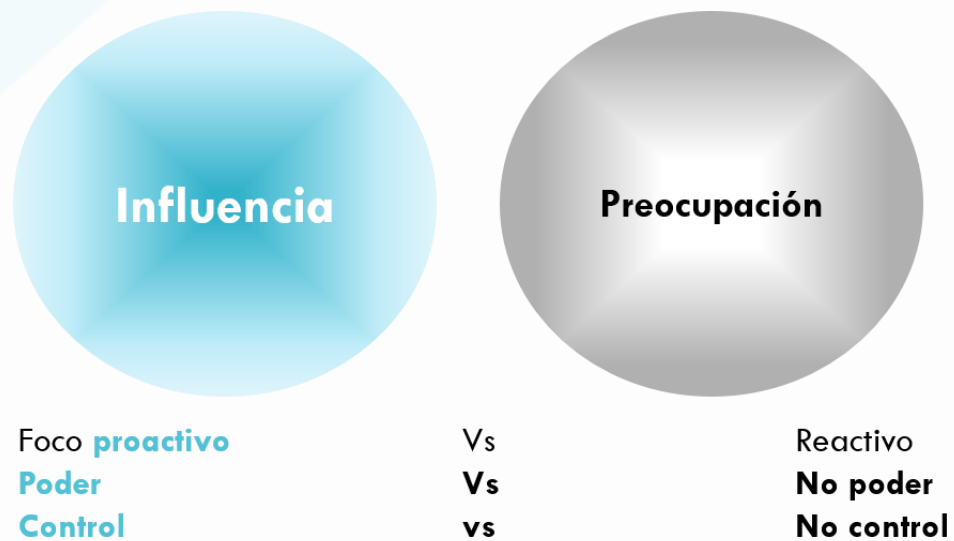
De ahora en más, haremos referencia al conflicto según lo fundamentado anteriormente.

Círculo de influencia versus círculo de preocupación

Steven Covey (1989), en su libro “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, acerca del primer hábito “Sea Proactivo” (p. 70) muestra de manera gráfica las interrelaciones entre los modos de accionar de la víctima o del protagonista-responsable, a través de lo que denomina “círculo de influencia [o] círculo de preocupación” (p. 96)

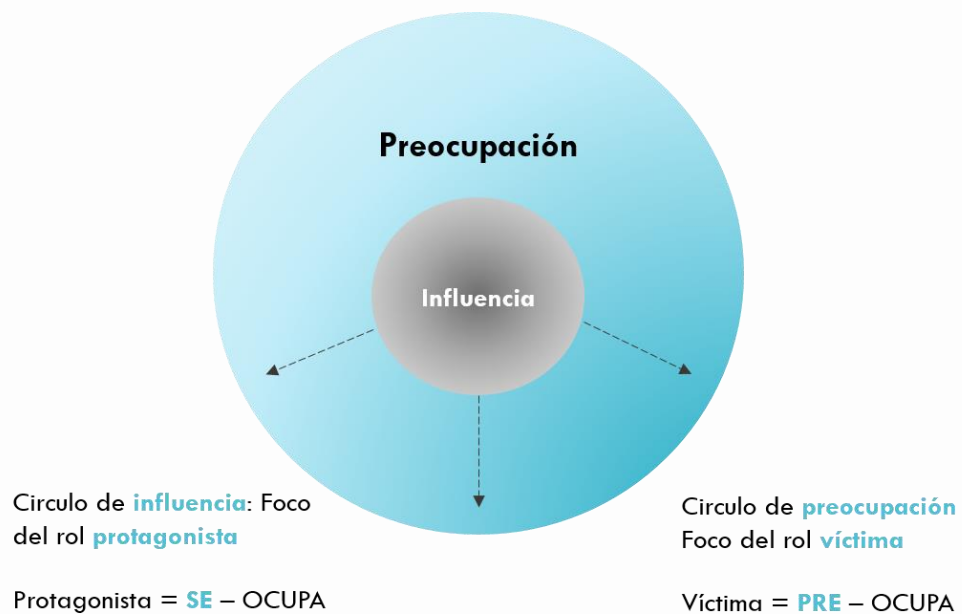
- Círculo de influencia es aquello que sí se puede cambiar por medio del propio accionar.
- Círculo de preocupación es aquello que no se puede cambiar, se haga lo que se haga.

Figura 1: Círculos de influencia o preocupación



Fuente: elaboración propia en base a Covey, 1989.

Figura 2: Círculo de influencia



Fuente: elaboración propia en base a Covey, 1989.

La confianza es uno de los factores con los que contamos al tomar decisiones, y forma parte de la identidad que construimos ante el mundo a través de las decisiones que tomamos como sujetos responsables (protagonistas) en todos los dominios de nuestra existencia.

La confianza suele asociarse a una sensación de omnipotencia; por ello, es conveniente diferenciarlas y enunciar los componentes de la primera.

La omnipotencia es una actitud que provoca que la persona se perciba capaz de controlar los factores externos y, a su vez, por esta creencia, se victimice cuando algo sale mal. También requiere mucha energía y recursos para ejercer dicho control, muchas veces, a un alto costo en cuanto a las relaciones con otros.

La confianza, por el contrario, es la actitud del protagonista, quien se ocupa, comprende que existen factores externos fuera de su control y no los juzga como buenos o malos, sino como desafíos, posibilidades de elección y de acción dentro del curso de su camino hacia el logro. Es un juicio, una creencia que se construye acerca de algo o de alguien, basada en tres cualidades que guardan coherencia entre sí:

- 1) La capacidad de acción: la habilidad o las competencias que posee una persona para ejecutar una tarea o cumplir con un pedido determinado, por ejemplo, ¿enviaría a un niño de 6 años al banco con su sueldo para que lo deposite? Es posible que lo pierda o se lo roben. No es capaz de gestionar el pedido, no posee las competencias que se requieren para tal tarea.
- 2) La sinceridad u honestidad, la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, por ejemplo, ¿le confiaría su casa a alguien que dice que la cuidará, si se enteró de que esa persona provocó daños en otras casas que habían quedado a su cuidado? Es posible que dicho sujeto no sea sincero u honesto cuando habla de “cuidar”.
- 3) La historia de resultados es el historial del cumplimiento de una persona, de sus acciones alineadas con sus promesas, por ejemplo: ¿le confiaría una presentación, mañana a las 8:30h, a su colega que ha llegado después de las 11h el 90% del tiempo de trabajo en la empresa, incluso cuando citaba gente antes de esa hora?

Así como le invitamos a opinar —a través de las preguntas— si otras personas le resultan confiables, del mismo modo, este juicio es emitido por los que miran nuestro accionar.

Dos puntos de apalancamiento para la toma de decisiones son conocer y tomar consciencia de la confianza en sí mismo, de otros hacia Ud. y de Ud. hacia los demás.

- ¿Se considera Ud. confiable para otros?
- ¿Considera confiables a sus colegas y colaboradores?
- Si a alguna de sus respuestas fue no, ¿qué necesita desarrollar para cambiar este juicio?

Es necesario ver todas las piezas de nuestro sistema para entender cómo tomamos decisiones, y, de esta manera, entrenar este hábito complejo de un modo más asertivo y satisfactorio.

Uno de los factores que posibilita, a mayor escala, una toma de decisiones efectiva es la **mirada sistémica** —que desarrollaremos más adelante, ya que consideramos indispensable construir este concepto desde la base—

Además, todos los factores que analizaremos están relacionados con lo que llamaremos **pensamiento reversible**. Se trata de la manera en que nos posicionamos al momento de tomar una decisión, el lugar que buscamos ocupar, no en lo externo—reiteramos—, sino en el constructo interno que recorreremos ante cada situación externa con la que nos relacionamos.

Este espacio interior de pensamiento constituye al “**observador**” interno, que es la mirada que nos permite opinar —por ejemplo— acerca de las “dos caras de una moneda”, es aquella que nos da la pauta de que las cosas tienen más de una posibilidad; de hecho, podemos afirmar que todas las cosas tienen, al menos, dos perspectivas. Generalmente, asociamos estos juicios a casos extremos: lo blanco y lo negro, el frío y el calor, lo rápido y lo lento, lo duro y lo blando. Esta es la base del pensamiento reversible.

Así, además de generalizar nuestras observaciones, tendemos a caer en un extremo de esos polos, que juzgamos, según nuestra necesidad o insatisfacción, como positivo o negativo. Este principio del antagonismo en nuestra manera de juzgar las situaciones, que llamamos **pensamiento polar**, es uno de los factores más radicales e invisibles del conflicto, algo que nos pone constantemente ante la necesidad de decidir, para salir adelante en muchas situaciones de nuestro día a día.

Le proponemos el siguiente ejercicio:

Piense en algún colega o colaborador al que juzgue lento en su desempeño. Luego, traiga a su memoria una situación que lo llevó a tomar una decisión a causa de su “lentitud”. A continuación, coloque en cada columna del cuadro, los tiempos que Ud. esperaba para la resolución de la situación y los tiempos reales que requirió a esa persona para resolverla.

Tabla 2: ejercicio de Pensamiento reversible

TIEMPO ESPERADO (EN DIAS/H/MIN)	TIEMPO DE REALIZACIÓN (EN DIAS/H/MIN)

Fuente: elaboración propia.

¿Cuál de las dos columnas indica lo que está “bien” y cuál lo que está “mal”?

El pensamiento polar es taxativo: hay algo que está bien y lo contrario está mal; entonces, lo bueno es correcto y lo otro es incorrecto. Si yo estoy en lo correcto, el equivocado es el otro. Este tipo de juicios de valor nos alejan de las soluciones y nos mantienen en la tensión del conflicto de modo permanente. Nos dejan sin opciones intermedias: todo lo “equivocado” está en el polo negativo, todo lo correcto está a favor.

Si retoma el ejemplo anterior y revisa el juicio de “lento” atribuido a la persona que tomamos para el caso anterior, ¿podría, de todas formas, enumerar tres características positivas acerca de la forma en que trabaja?

- _____
- _____
- _____

Al asociar a la persona con lo “incorrecto”, corremos el riesgo de dejarlo afuera. Tendemos a excluir, con lo cual nos perdemos otras propiedades de su hacer que cooperan con mi tarea; encontramos dos polos: lo correcto o lo incorrecto.

Figura 3: pensamiento polar



Fuente: elaboración propia.

Esto nos sucede, también, con nuestros juicios acerca de nosotros mismos, en diferentes momentos de nuestra existencia.

Por ejemplo, ante una situación nueva ¿soy dubitativo o siento confianza? Ante el pedido de alguien ¿soy complaciente o pongo límites? Ante algo que considero una afrenta ¿me defiendo o lo dejo pasar?

Figura 4: grados de polaridad



Fuente: elaboración propia.

Si asociamos el blanco con lo “correcto” ¿cuántos cuadraditos me quedan fuera de la ecuación? ¿Cuántas posibilidades me pierdo, como recursos, para “ajustarme” a lo correcto?

El pensamiento reversible nos ayuda a establecer los grados intermedios entre los extremos, a incluir datos y otros factores (opiniones, emociones, costumbres, valores) para construir una escala que nos permita decidir desde una mirada más flexible. Nos ayuda a incluir ambos extremos en la ecuación y ver cuándo y para qué situación me sirve cada posibilidad. Está relacionado con la flexibilidad.

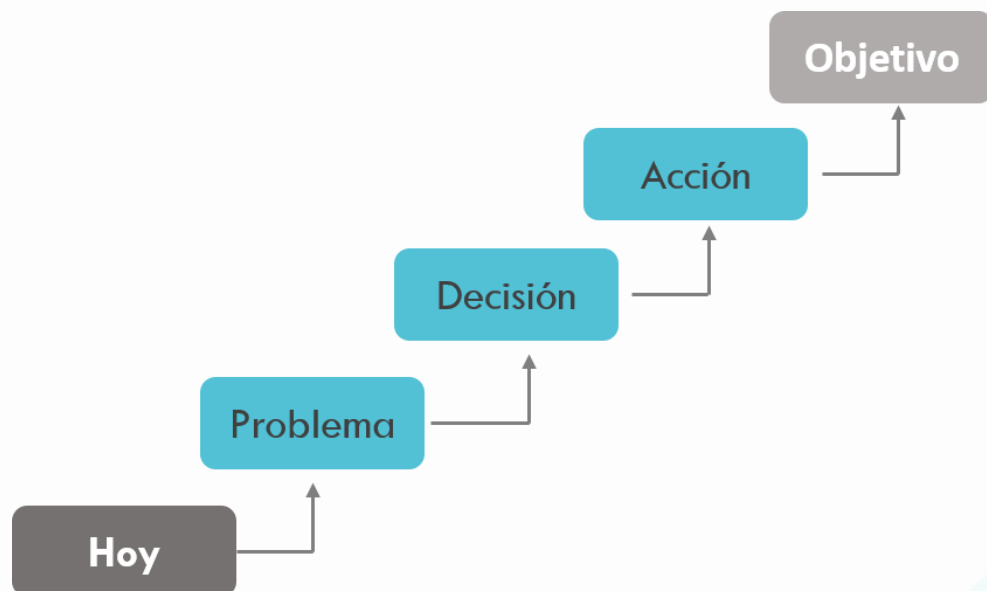
2.1.3 Elementos de la toma de decisiones

La toma de decisiones permite la resolución de problemas/conflictos, ya que estos se resuelven cuando encontramos (e implementamos) la decisión acertada.

Podemos considerar el conflicto como el disparador o el origen de la toma de decisión. Es esta brecha entre lo esperado (estado deseado-objetivo) y lo acontecido en realidad (estado presente, actual) la que dispara el proceso decisorio.

Una vez reconocida la situación, el objetivo es poder resolverla, y es aquí donde se evidencian los elementos clave de toda decisión.

Figura 5: Elementos de la toma de decisiones



Fuente: elaboración propia.

Analicemos estos elementos:

Objetivo. Una posición a alcanzar: “a dónde quiero llegar”, un estado deseado. Es una situación esperada, algo se quiere alcanzar, siempre y cuando reúna dos condiciones esenciales:

- **Deseo de cambio:** se debe realmente desear ese estado nuevo, ese logro. Es el compromiso, el motor que llevará adelante el plan de acción consecuente, coherentemente. Es mejor establecer si es algo que se quiere para uno mismo o lo que se quiere está relacionado con complacer a otros, obtener reconocimiento o hacer lo que se espera de uno. ¿Es un “quiero” o un “tengo que”?
- **Conflicto:** es el punto de inflexión entre la realidad actual y la situación esperada.

Encontramos en él tres componentes, cada uno consecuencia del otro:

- **Decisión:** es escoger, entre diversas alternativas de solución, aquella que consideramos más acertada, o bien, generar una solución creativa. La decisión en sí misma implica una acción tendiente a la resolución del conflicto. Es preciso que atienda a las causas más que a las consecuencias del mismo.
- **Acción:** es poner en marcha un plan por ejecutar. Es la definición y determinación del camino a recorrer. Surge de la definición del objetivo y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlo.
- **Seguimiento:** implica revisar lo acontecido con la posibilidad de hacer ajustes si hay un desvío (seguimiento del resultado). Es comprender que “el mapa no es el territorio” y que, desde el observador que creó el plan de acción, hubo elementos (en general, relacionados con las causas) que no pudieron verse o incluirse en el plan.

Hay variables inciertas que están fuera del control previsto y que son parte de cualquier diseño a futuro. Se denominan emergentes.

Es conveniente hacer seguimientos parciales durante el desarrollo del plan de acción, para realizar ajustes frente a los desvíos a medida que aparecen o para asegurar que el plan fluye de acuerdo con el diseño. Esto es el seguimiento del progreso.

“Saber lo que se debe hacer no es lo mismo que ser capaz de hacerlo”.
Peter Senge (en Kofman y Axialent, 2012, p. 15).

Partimos de un estado actual, en el cual declaramos insatisfacción acerca de algo o de toda la situación que atravesamos y sobre la cual deseamos lograr un estado mejor, ideal, que está proyectado a futuro. Hay ocasiones en las

que el estado presente no es necesariamente indeseable, pero sí hay un deseo de mejora, una proyección hacia un estado nuevo y superador del actual.

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 (CJP), también llamadas opiniones. Se las denomina así porque ocurren en el ámbito personal y en forma espontánea. Pueden aparecer en relación con cualquier dominio de acción en el que nos encontremos; sin embargo, dan cuenta, más clara y auténticamente, de quiénes somos.

Por ejemplo, si voy manejando 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 hacemos 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 estamos haciendo responsables del conflicto y cuáles nos cierran o nos abren posibilidades.

Figura 6: 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).

2.1.4 Tipos de decisiones

Así como no todos los conflictos son de la misma naturaleza, las decisiones también poseen su particularidad y clasificación. A continuación, presentamos una serie de posibles clasificaciones de las decisiones, de acuerdo con distintos criterios.

- **Según el nivel en el que nos encontramos:**
 - decisiones estratégicas;
 - decisiones tácticas;
 - decisiones operativas.
- **Según el tipo de problema que busque resolverse (programables o no programables) y las soluciones alternativas:**
 - decisiones rutinarias;
 - decisiones adaptativas;
 - decisiones innovadoras.

- **Según el plazo con el que actúan:**

- decisiones de corto plazo;
- decisiones de mediano plazo;
- decisiones de largo plazo.

- **Según el modo en que se tratan y resuelven los problemas:**

- decisiones individuales;
- decisiones grupales.

- **Según el área que afecten:**

- decisiones comerciales;
- decisiones de producción;
- decisiones de organización;
- decisiones de personal;
- decisiones financieras.

Como resulta evidente, la clasificación de las decisiones es muy amplia, y su naturaleza, en gran medida, se encuentra determinada por:

- la naturaleza y la disponibilidad de la información que se maneja;
- el conflicto que se resuelve;
- el nivel donde se toman.

De todas las decisiones que podremos enfrentar, en esta oportunidad nos enfocaremos en analizar:

- Decisiones clasificadas según el nivel en el que nos encontramos:

- **Decisiones estratégicas**

Estas decisiones 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 de la empresa.

- **Decisiones tácticas**

Definen el rumbo de los distintos sectores y áreas de la organización, y sus planes de acción para alcanzar la visión y la misión de la organización. Son decisiones de mediano plazo que afectan e involucran a determinados sectores y áreas de la empresa.

Estas decisiones tomadas por los niveles medios hacen a la interpretación de los objetivos de la organización y a la definición de metas precisas para el cumplimiento de estos. Definen las

planificaciones funcionales (*marketing*, recursos humanos, finanzas, producción) de los objetivos y metas de los distintos sectores.

- **Decisiones operativas**

Definen los pasos a seguir, necesarios para alcanzar las metas y objetivos funcionales y de sectores. Son decisiones de corto plazo que afectan e involucran etapas y procesos organizacionales específicos. Estas decisiones tomadas por los colaboradores operativos hacen a las actividades y pasos de los procesos cotidianos de la organización.

Dentro del plan de acción, son esas gestiones y procesos tendientes a lograr los objetivos a corto plazo de cada etapa. Los roles están asignados o se distribuyen según los ajustes necesarios para el cumplimiento del plan. Están alineados a la visión, la misión y los valores, así como a los objetivos de mediano y largo plazo.

Las decisiones estratégicas son de largo plazo y de gran impacto, y se dan como resultante de una serie de decisiones tácticas y operativas vinculadas. De este modo, el éxito o fracaso de una decisión estratégica dependerá, precisamente, del éxito o fracaso de la cadena de decisiones tácticas y operativas vinculadas.

A través de la siguiente figura, es posible visualizar la relación entre las decisiones estratégicas, tácticas y operativas:

Figura 7: Decisiones según el nivel en el que nos encontramos



Fuente: adaptada de [Imagen intitulada sobre bicicleta antigua], s. f., <http://nutricionyvida.cl/wp-content/uploads/bicicleta-antigua.jpg>

Una decisión estratégica implica múltiples decisiones tácticas y operativas. O, en otras palabras, la vuelta completa de la rueda grande implica que la rueda pequeña gire múltiples veces.

Los tres tipos de decisiones son importantes, ninguna decisión alcanza el éxito si alguna de las otras fracasa. Cabe mencionar que el éxito de esta gestión se apoya sobre la **mejor coordinación de acciones que se logre**, es decir, las **mejores conversaciones** que se consiga mantener entre los actores de la red organizacional que aspira a lograr cualquier visión. Esto refuerza nuestro postulado acerca de la necesidad de establecer conversaciones efectivas para asegurar el éxito de una empresa.

2.2 El proceso decisorio

Como hemos visto, todo conflicto requiere una solución, y tomarla acertadamente implica un proceso. El proceso decisorio racional es algo accesible a través del material de lectura del tipo administrativo, utilizado principalmente en la resolución de problemas programables.

En cambio, los problemas no programables, por su naturaleza, requieren un proceso diferente. Nos referimos al proceso creativo, que en esta instancia abordaremos como una habilidad en la toma de decisiones y que consideramos la base de cualquier toma de decisión, ya sea dentro o fuera de las organizaciones.

En el proceso de decisión, el decisor, es decir, el actor o persona que acciona hacia la disolución de un conflicto, es un observador único y particular; esto es, el observador que cada persona es está compuesto por algo más que la información disponible a la hora de decidir.

Los seres humanos estamos atravesados –tanto en lo personal como en lo organizacional– por diferentes factores: la biología, la cultura, la geografía en tanto hábitat y, también, las respuestas emocionales que cada uno ha aprendido y desarrollado en el curso de sus años de vida.

A continuación, presentaremos algunas habilidades fundamentales que deben tener en cuenta los decisores en la actualidad, para liderar su gestión de manera asertiva.

2.2.1 El proceso decisorio: competencias

Hasta aquí nos hemos referido a qué es una decisión y cómo nuestros paradigmas y percepción afectan la toma de una decisión. Ahora analizaremos las habilidades o competencias tanto intra como interpersonales en relación con el ser, es decir, aquellas que dependen exclusivamente de la persona y de su relación tanto consigo mismo como con el mundo en el que vive.

Como hemos visto, **el conflicto señala la brecha entre un estado pretendido y el actual**. Para que haya un conflicto, son necesarios un estado deseado o resultado a alcanzar y una persona (o grupo de personas) responsable de tal decisión.

Cuando se aborda un conflicto hay puntos críticos por definir:

- ¿Cuál es el conflicto?
- ¿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 una situación real y una situación deseada?
- ¿Está a nuestro alcance analizar y resolver el conflicto?

En esta fase esencial se debe tener en cuenta que probablemente no todos tengan la misma mirada sobre la situación actual, su causa y su importancia. La identificación e interpretación, al ser realizadas por personas, poseen un aspecto subjetivo que está determinado por la percepción. Es por ello que resulta vital establecer un acuerdo acerca de cuál es el conflicto que se aborda y definir el impacto que este genera.

Entonces, ¿cómo será posible arribar a alguna decisión, teniendo en cuenta estos y otros aspectos a considerar, además de la presión por resolver el conflicto en el menor tiempo posible? A fin de lograrlo, es preciso transitar –al menos– una conversación, aun cuando lo deseable sería recorrer las diferentes posibilidades conversacionales entre las partes del conflicto.

Teniendo en cuenta que lo que se desea es disolver la brecha o reducirla a su mínima expresión y no entrar en futuras reiteraciones que continúen obstaculizando la acción, debemos comprender que –aun en una decisión personal– existen variables externas que pueden ser allanadas o comprendidas necesariamente a través del asesoramiento o la conversación con otro, aunque sea a fin de conocer la mirada de un observador diferente.

Para sacar provecho de las conversaciones que detallamos en el módulo anterior, además de una escucha abierta, consideramos importante entrenar las siguientes competencias, que clasificaremos en dos grupos:

- **intrapersonales:** aquellas que las personas desarrollan en el ámbito personal, en la relación consigo mismas, que refieren al ser como dominio esencial del individuo y expresan quién es cada uno como observador según sus características propias (identidad, creencias, cultura, familia de la que proviene, biología, idioma, vivencias, emociones, etc.);
- **interpersonales:** aquellas vinculadas al hacer, es decir, las relaciones y acciones que parten de su ser con otros y hacia el mundo alrededor, todas las cuales tienden al desarrollo de la maestría emocional, la cual promueve que las decisiones y acciones sean lideradas desde la excelencia.

Las habilidades intrapersonales que un decisor requiere son básicamente las siguientes:

- humildad ontológica: el observador;
- integridad esencial: aprendiz;
- responsabilidad incondicional: protagonista.

La humildad ontológica permite reconocer lo que no sabemos, y abre receptivamente a descubrir nuestro estado de finitud y limitación ante las soluciones que aún no se han creado. Posibilita una mirada desde la humildad y no desde la negación de la estima. Es decir, desde el reconocimiento de la esencia humana. *Onthós*, término griego que significa ser, representa la esencia inacabada del hombre que se desarrolla a lo largo de su vida y aspira a la perfección. Así, cada ser es un observador parcial de la realidad:

la propia realidad, la única a la que cada uno puede acceder, su propia verdad. Tomar conciencia de ello representa la humildad ontológica.

Ante un conflicto que se reitera, las soluciones del pasado ya no nos resultan y la brecha crece. El único camino interno es declarar ignorancia ante esta nueva posibilidad, para poder entrar en el espacio del aprendizaje.

Esto implica que podremos comprender que la mirada de los otros es tan válida como la propia y que lo que percibimos en el mundo no es la verdad, sino mi verdad, que es, al fin y al cabo, una construcción personal, una opinión.

La integridad esencial va de la mano de la habilidad anterior y se deriva de ella; al declarar ignorancia, abrimos la puerta a la posibilidad del aprendizaje, es decir, miramos las situaciones para posicionarnos frente a las decisiones en un estado de apertura tal, que nos permita aprender aquello que hasta hoy no conocíamos, para avanzar un escalón hacia las decisiones y soluciones más eficientes o eficaces.

Los valores son elementos clave en esta competencia, ya que la coherencia (o incoherencia) entre nuestro ser y nuestras acciones da cuenta de quienes somos, más elocuentemente que quienes decimos que somos.

El aprendiz se enfoca en el proceso, en el cómo y no tanto en el qué (resultado), ya que este se obtendrá de todas maneras. Los ajustes serán en el cómo para obtener el qué deseado.

La responsabilidad incondicional se relaciona con el estado de protagonista que vimos en el comienzo de este módulo. Allí nos referimos al modo de hacernos cargo de las situaciones cuando así lo elegimos y aun cuando elegimos no hacernos cargo, ya que también nos hacemos responsables de las consecuencias que generamos al tomar dicha decisión. Es actuar desde nuestro ser en total estado de compromiso y coherencia con lo que creemos que es lo mejor y más conveniente, tanto para nosotros como para todos los involucrados en esta decisión o conflicto. Es el valor del poder, sustentado por nuestra integridad y humildad ontológica, el estado de mayor aspiración y disposición al servicio puesto en la tarea que desempeñamos. Entendemos el poder como la propia capacidad de acción.

A continuación, describimos las habilidades interpersonales, las cuales, como afirmamos recientemente, requieren ser consistentes con las intrapersonales:

- negociación constructiva;
- coordinación impecable;
- comunicación auténtica.

La negociación constructiva suma las competencias intrapersonales a una negociación llana y simple.

Para la mayoría de las personas, los conflictos son indeseables y desagradables. Sin embargo, son la fuente de las soluciones, por lo cual deberíamos comprender con gratitud su existencia. Pese a ello, culturalmente, cargamos con la creencia de que hay que evitarlos y esta se apoya en nuestro ego, en el deseo de tener razón y de cuidar nuestra imagen pública.

Si fuéramos coherentes con las dos primeras competencias intrapersonales, no sería necesario defender nada, podríamos abrirnos a la negociación sin resistencias. El secreto para llegar a una negociación efectiva reside en entrenar las competencias mencionadas desde el compromiso y la sinceridad.

En la coordinación impecable también se juega algo de nuestro narcisismo o miedo cultural al ridículo, a no ser tomados en serio. Se trata de desarrollar *expertise* en ciertos actos del lenguaje tales como los pedidos, los ofrecimientos, los compromisos o promesas, las disculpas y los reclamos. Estos merecen un capítulo aparte, dado que, al igual que la escucha, tienen elementos y pasos para su entrenamiento.

La coordinación impecable promueve la excelencia en los compromisos y el desarrollo de la responsabilidad.

La comunicación auténtica contempla las conversaciones (verbales y gestuales), el abordaje de las dos competencias interpersonales anteriores, - ya que entrena el liderazgo en las conversaciones difíciles, mayormente ligadas a los conflictos en las relaciones- y también se ocupa de disminuir o limpiar la brecha existente entre aquellas conversaciones privadas (lo que sentimos, pensamos y no decimos –muchas veces, conversaciones tóxicas–) y lo que sí expresamos abiertamente (muchas veces, muy diferente de lo que callamos), así como del tratamiento de los inconvertibles, aquellos temas que ni siquiera pueden ser expuestos y abordados públicamente.

Generar soluciones: “El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la manera de liderar a seres conscientes”

(Kofman y Axialent , 2012, p. 32)

Pensar en posibles soluciones solo es viable si las causas del conflicto están claramente definidas. Por lo general, las primeras soluciones que surgen son las habituales o conocidas, y es por ello que el desafío de esta etapa está en plantear y diseñar nuevas soluciones.

Lograr quebrar o romper los límites de los conflictos es un camino que nos permite superarnos día a día. En esta etapa, se necesita un pensamiento amplio, creativo, valiente, capaz de ir más allá de lo obvio.

2.2.2 Particularidades y desafíos

En el proceso decisorio es vital contar con alternativas para llegar a la decisión acertada.

En gran cantidad de oportunidades, por premisas del entorno y limitaciones propias, nos enfrentamos a situaciones en las que resolvemos por opciones, en vez de decisiones.

Para sustentar las decisiones tomadas, necesitamos considerar y valorar una cantidad de alternativas posibles. Hay momentos en la toma de decisiones que requieren flexibilidad, divergencia, creatividad y trabajar sin límites en el pensamiento; mientras que, en otros, por el contrario, tendremos éxito si podemos ser lógicos, convergentes y concretos.

Como vimos anteriormente, además de las variables administrativas y operativas, podemos ser conscientes de otras habilidades —conocidas actualmente como blandas— para el abordaje de cualquier decisión. En principio, ofrecemos una introducción, ya que desarrollaremos el tema más adelante, con mayor nivel de detalle.

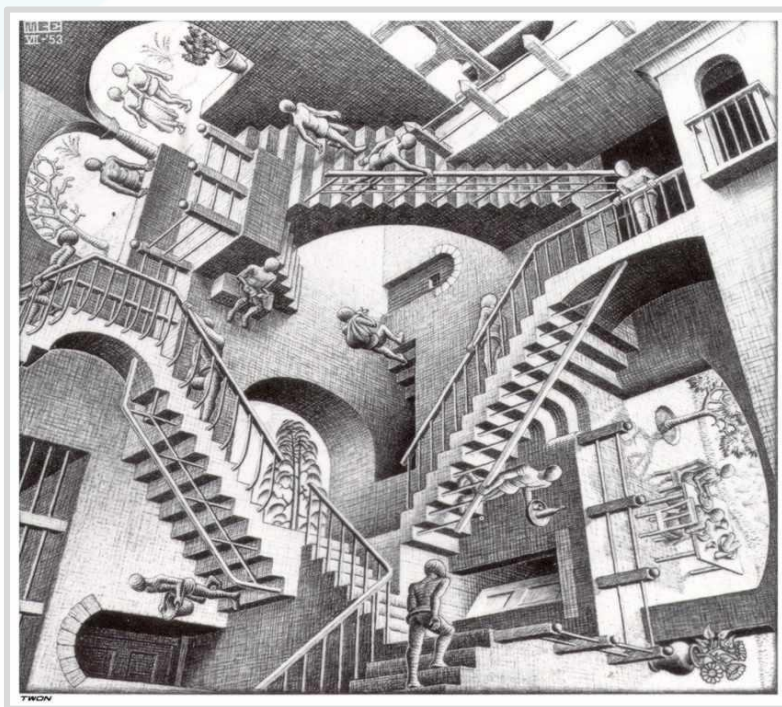
Variables constitutivas del ser

- **La percepción:** entendemos subjetivamente la realidad en función de nuestra manera de verla, de abordarla y de entenderla. Cuando analizamos y resolvemos un conflicto, debemos saber que nuestra percepción distorsiona el análisis. Lo que podemos observar es nuestra versión de la situación, dado el observador que somos en ese momento.
- **Los paradigmas:** la palabra proviene del término griego *parádeigma*, que significa “modelo”, “patrón”, “ejemplo” socialmente aceptado. “Un paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: establece o define límites e indica cómo comportarse dentro de los límites para lograr tener éxito o no” (Barker, 1995, p. 35)

Los paradigmas nos influyen, nos llevan a opinar acerca de lo bueno y lo malo, lo aceptable y rechazable. Habitan en el modelo mental de cada ser. “Son creaciones humanas condicionadas por los modelos mentales operantes en el momento de su creación.” (recuperado de: <https://edoc.site/metamanagement-capitulos-1-al-8-pdf-free.html>).

A continuación, verá un cuadro del pintor Maurits Escher (1953), llamado Relatividad.

Figura 8: Relatividad



Fuente: Escher, 1953, <https://www.jotdown.es/wp-content/uploads/2015/12/relatividad.jpg>

¿Qué ve en la imagen? ¿Cuál es la mejor manera de subir? ¿Le gusta la pintura?

Los interrogantes anteriores implican respuestas diversas, debido a que no todas las personas responderemos igual. Nuestra visión está determinada por la subjetividad de nuestra percepción. Algo similar sucede en las organizaciones, que son redes de conversaciones, en la que cada observador de la realidad, ve según su visión.

2.2.3 Los errores más comunes

Veamos un pequeño listado de errores más comunes a la hora de tomar decisiones. Este listado no pretende abarcar todo el universo de posibles equivocaciones, sino solo mencionar las más frecuentes.

- **Falta de objetivos claros.** La falta de definición o consenso acerca de a dónde se quiere llegar (objetivo) o cuál es el conflicto por resolver es una de las principales situaciones que afectan a los procesos decisorios. Como vimos hasta aquí, el punto de partida del conflicto es definir el objetivo. Si no sabemos a dónde vamos, difícilmente lograremos obtener el resultado deseado, nuestra solución.

- **Especificación superficial del conflicto.** La etapa de análisis es importante, ya que determina al conflicto en sus particularidades y alcances. Si realizamos un análisis superficial del mismo, y lo acotamos a los primeros síntomas y causas, es esperable que la solución final también sea acotada.
- **Falta de compromiso.** El proceso decisorio requiere análisis, generación y valoración, y, por lo general, para llevarlo a cabo, las personas que intervienen deben dedicar tiempo y esfuerzo extraordinario. Quienes participan de la decisión deben asumir el compromiso de la resolución del conflicto. Si las personas saben por qué se decide lo que se decide y están realmente comprometidos con ello, la implementación y los resultados serán más eficientes.
- **Tendencia a enfocar y resolver conflictos sin cuestionar nuestros paradigmas, y deterioro de la creatividad.** Muchas veces nos encontramos frente a conflictos que nos resultan repetitivos o conocidos, y como ya sabemos la solución y que esta funciona, volvemos a aplicarla sin cuestionarnos ¿qué podría hacer diferente?, ¿qué podría cambiar en mi posible solución o interpretación del conflicto?
- **Falta de enfoque sistémico.** 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, analizar y estudiar el mismo 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.
- **Tendencia a conclusiones demasiado apresuradas en la elección del curso de acción.** Cuando los equipos no están acostumbrados a trabajar fuera de los modelos vigentes, cuando actúan en función de responder rápido, cuando no se estimula la creatividad ni se fomenta la mejora continua, nos podemos encontrar con decisiones que surgen apresuradamente, pero no resuelven el conflicto de fondo. Es necesario comprender que el éxito o fracaso de la decisión y su implementación depende del análisis del mismo y de la búsqueda de soluciones alternativas, situaciones que llevan su tiempo, pero utilizarlo implica decisiones futuras acertadas.
- **Descuido en la implementación (detalles, comunicación, control).** La última de las instancias en la puesta en marcha de la decisión tomada es tan crítica como las anteriores; es en ella que transcurre y se realiza la solución. Si implementamos mal la solución será ineficiente, no resolveremos el conflicto.
- **Información mala, innecesaria o escasa.** Estamos en la era de la información y el conocimiento, y en determinadas oportunidades nos encontramos abrumados de información e informes que solo nos

muestran variables. El punto crítico al momento de decidir es determinar qué información necesito, de qué manera y con qué vinculación.

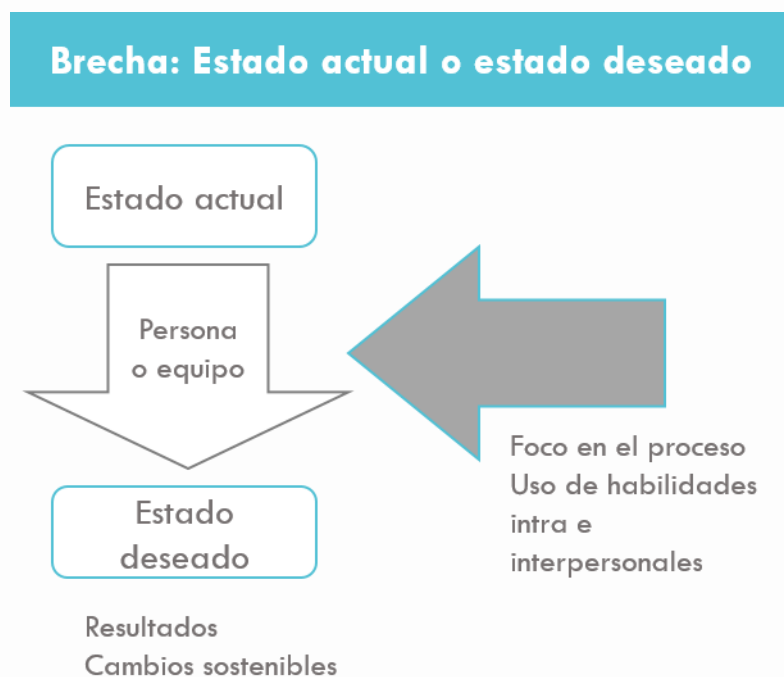
- **Falta de control operativo.** Controlar es verificar que las cosas sucedan como se previeron y planificaron. El proceso decisorio lleva tiempo, entre el momento de la definición del conflicto y la selección de la alternativa de decisión hay tiempo, igual que en la implementación. Por ello, es necesario establecer puntos de control que nos permitan verificar que el plan (implementación) se desarrolla dentro de lo esperado. Si no controlamos, puede que nos demos cuenta, al final, que lo sucedido no fue como esperábamos, y si controlamos en exceso, gestionaremos una implementación lenta. Seguimiento al progreso y al resultado.

2.2.4 Seleccionar las soluciones y planear la acción

Las organizaciones hoy requieren personas que puedan intervenir como facilitadores del cambio, para que puedan crecer en un contexto altamente complejo, con mayor equilibrio entre tarea-relación.

Cuando, además de encontrar una solución satisfactoria, se implementa la decisión con el fin de disolver el conflicto, se aspira a tener éxito en la reducción de la brecha y acceder al estado deseado que se planteó a partir del conflicto o antes de su aparición.

Figura 9: Brecha entre estado actual y estado deseado



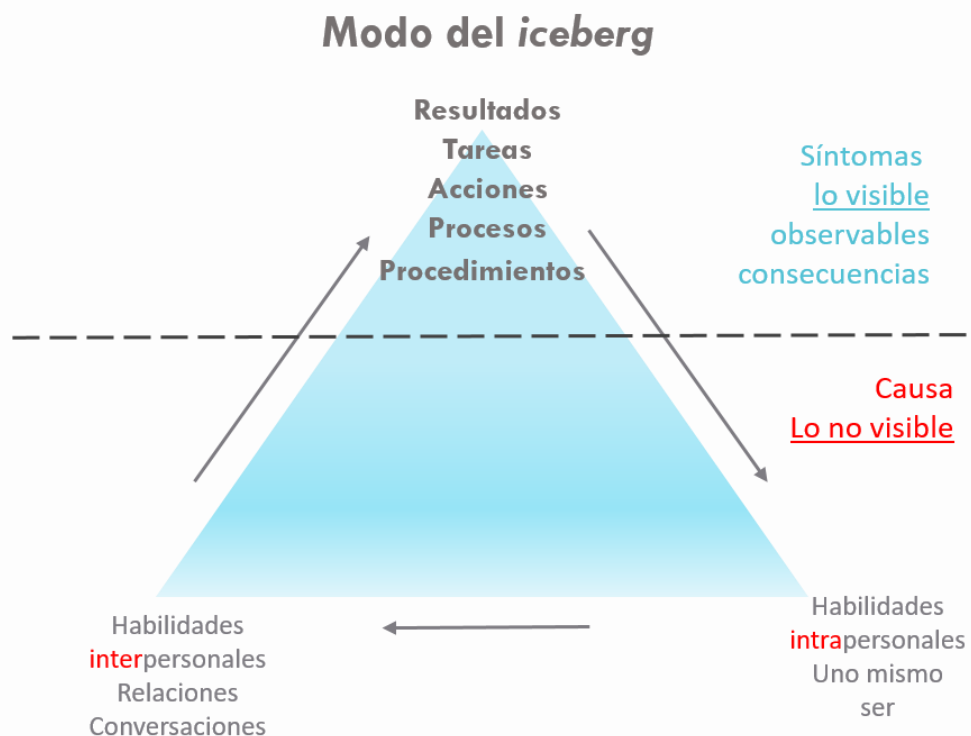
Fuente: elaboración propia

El estado deseado tiene como condición que se obtengan los resultados esperados y que los cambios o resultados se sostengan a lo largo del tiempo. Para esto, el logro debe ser ecológico, es decir, debe funcionar para todo el sistema involucrado. Para lograr este estado, es preciso que el decisor (ya sea una o varias personas) haya hecho foco en el proceso, a través del ejercicio de las habilidades intra e inter-personales, que hemos desarrollado recientemente.

En la siguiente figura podemos apreciar los elementos visibles y no visibles a la hora de decidir. Además, se asocian las competencias personales como sustento para el análisis de las causas profundas en las que subyacen el origen y la persistencia del conflicto.

Por lo general, se tiende a accionar sobre lo visible, se ataca el síntoma y casi nunca las causas. Esto ocurre dado que es más fuerte nuestro impulso de opinar antes que constatar. Culturalmente creemos saber lo que está ocurriendo, lo cual se suma a la urgencia por tomar decisiones y actuar “¡ya!”.

Figura 10: Modelo del iceberg



Fuente: elaboración propia

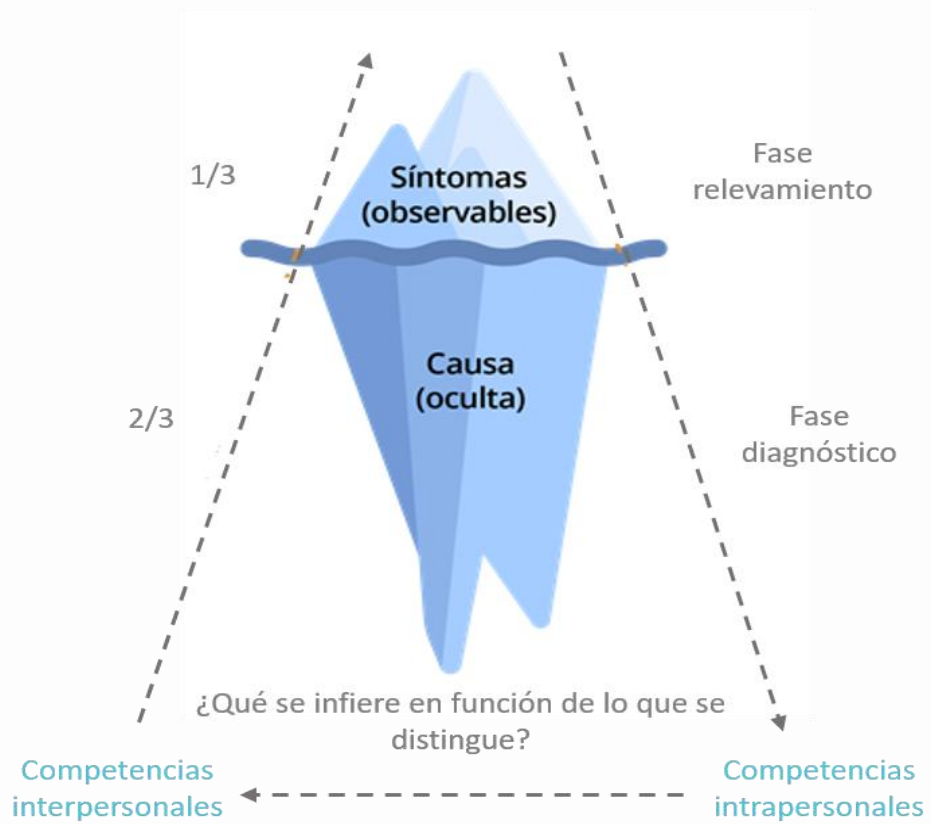
Este modelo propone tener en cuenta los factores que hemos analizado a lo largo de este módulo, para, antes de decidir o accionar, abrir conversaciones en las que se contemplen los datos observables tanto como las opiniones de los participantes, a modo de minimizar el riesgo de que la decisión tomada fracase a la hora de su implementación.

A continuación, sobre la misma figura, se propone un modelo para la indagación y la fundamentación (datos medibles) acerca de las causas (lo no evidente) que generan el conflicto.

Figura 11: Modelo de intervención

Modelo de iceberg para Fase 1: diagnóstico

Acciones – procesos – resultados = impersonal



Fuente: elaboración propia

Luego de establecer un diagnóstico, como análisis fundamentado de las causas del conflicto, se estará en situación de decidir el curso de acción a seguir.

Referencias

Barker, J. A. (1995). *Paradigmas. El Negocio de Descubrir el Futuro*. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana, S. A.

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

Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.

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

Escher, M. (1953). *Relatividad* [Litografía]. Recuperado de <https://www.jotdown.es/wp-content/uploads/2015/12/relatividad.jpg>

Kofman, F. (2001) *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Tomo 1: Principios*. Recuperado de: <https://edoc.site/metamanagement-capitulos-1-al-8-pdf-free.html>

Kofman, F. y Axialent A. (2008) *La Empresa Consciente*, Buenos Aires: Aguilar.

Mangani, F. (2015). *Teoría de la Decisión. Los procesos decisorios en general y en el contexto de las organizaciones* [PPT en línea]. Recuperado de https://es.slideshare.net/FelipeMangani/teora-de-la-decisin-los-procesos-decisorios-en-el-contexto-de-las-organizaciones?from_action=save

[Imagen intitolada sobre bicicleta antigua] (s.f.). Recuperado de <http://nutricionyvida.cl/transportarse-en-bicicleta-sano-transversal-y-democratico/>