

Tomando decisiones

Por Ing. Mauro Sebastián Dentoni

Una decisión es la selección de un curso de acción, entre varios alternativos y excluyentes. Decidir significa *cortar*. En el proceso de decisión, que tiene como objetivo la elección de una alternativa, la persona analiza, razona y releva información. *Cortar* alude a finalizar estas acciones, formar juicio definitivo sobre algo dudoso o contestable y tomar determinación de esto.

*“Tomar decisiones es como hablar en prosa, la gente lo hace todo el tiempo, lo sepa o no”.*¹ Desde que nos despertamos por la mañana tomamos decisiones, determinando si nos vamos a levantar de la cama o permaneceremos acostados ante el sonido de la alarma del despertador. Somos protagonistas de nuestra propia vida y deseamos, más que cualquier otra cosa, que esta sea una buena historia con un protagonista digno. La decisión más importante es la elección de como contar esta historia.

El dolor y el placer nos empujan a establecer lo que vamos a hacer, y de nosotros, como agentes racionales, se espera que conozcamos nuestros gustos y que tomemos buenas decisiones que maximicen nuestros intereses individuales o grupales. Como dijo Benjamín Franklin: *“Cada minuto, cada hora, cada día, nos encontramos en la encrucijada haciendo elecciones. Elegimos los pensamientos que permitimos pensar, las pasiones que nos permitimos realizar. Cada elección es hecha en el contexto del sistema de valores que hemos seleccionado para gobernar nuestras vidas”.*²

Cuando decidimos, realizamos una abstracción de la realidad. Creamos un modelo para elegir entre distintas alternativas. Este modelo se llama *juicio de valor* y es un conjunto de condicionantes, que influye en dirección de determinado curso alternativo. Un *juicio de valor* es una valoración que emitimos, acerca de una situación o estado de una cosa.

Nuestro recuerdo nos guía para repetir o no una experiencia. Debemos aprender del pasado, para maximizar las cualidades de nuestras futuras decisiones. Si queremos que los resultados sean distintos, debemos hacer las cosas distintas. **Uno de los principales problemas es que, cuando hemos aceptado una teoría y la hemos usado como herramienta en nuestro pensamiento, es extremadamente difícil apreciar sus fallos.** Por otro lado, la mente humana está incapacitada de reconocer estados pasados del conocimiento o creencias que han cambiado. Al adoptar una nueva visión del mundo, perdemos una gran capacidad de recordar lo que solíamos creer antes que nuestro pensamiento cambiara.

Creemos que los modelos que utilizamos de soporte para la toma de decisiones provienen del mundo, en lugar de ser algo que alguien inventó y nosotros incorporamos; o que nosotros mismos inventamos. Estos modelos, aunque son arbitrarios, ganan realismo y credibilidad a través de su uso continuado. Se conocen como paradigmas y son creaciones humanas condicionadas por el modelo operante en el momento de su creación.

Para poder rediseñar los paradigmas mencionados en el párrafo anterior, debemos recordar que lo que hoy se hace, es la forma en que el diseñador original resolvió un problema de acuerdo con sus

¹ Daniel Kahneman y Amos Tversky (1984), *Elecciones, valores y marcos*.

² Benjamin Franklin citado en Stephen R. Covey (1997), *Los siete hábitos de las familias altamente efectivas*.

posibilidades. Al igual que Keynes solicitaba desafiar la teoría económica tradicional en el prefacio de “Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero”, para lograr cambios en los paradigmas existentes, debemos volver discutibles los dilemas.

El ser humano deberá ser capaz de configurar sus patrones de pensamiento, sentimiento y comportamiento, según las demandas del entorno. Este talento brindará a la persona la flexibilidad, fluidez de mente, y la capacidad de adquirir las habilidades necesarias, para tomar las decisiones correctas, y enfrentar exitosamente los desafíos que se presenten en distintos momentos de la vida. Cuando habiendo alcanzado cierto nivel de competencia, operemos ineffectivamente debido a que ignoramos los cambios en las condiciones y las demandas del entorno, habremos caído en lo que Chris Argyris llamó “Incompetencia especializada”.

Es más fácil reconocer los errores de los demás, que los nuestros. En ocasiones, debido a nuestro orgullo, no queremos que nos descubran, ni cometer errores, y menos queremos asumir que hemos cometido uno. Tendemos a culpabilizar a quienes deciden con buenas intenciones decisiones que tuvieron un mal resultado y a no reconocer medidas acertadas, que sólo parecen obvias luego de aplicadas. Cada error cometido es ganancia en experiencia, que nos permitirá tomar mejores decisiones en adelante. Recordemos que sólo se equivoca el que toma decisiones.

Debemos vivir a conciencia, prestando atención a lo que ocurre a nuestro alrededor e identificando la información relevante de cada situación. Estar dispuestos a analizar las consecuencias de nuestros actos, comparándolas con nuestros objetivos y valores, y corrigiendo lo que sea necesario para alcanzar lo deseado. Una de las mayores habilidades del ser humano es su capacidad de reflexión. Como dijo Einstein: *“No podemos resolver los problemas usando el mismo tipo de pensamiento que sirvió para crearlos”*.

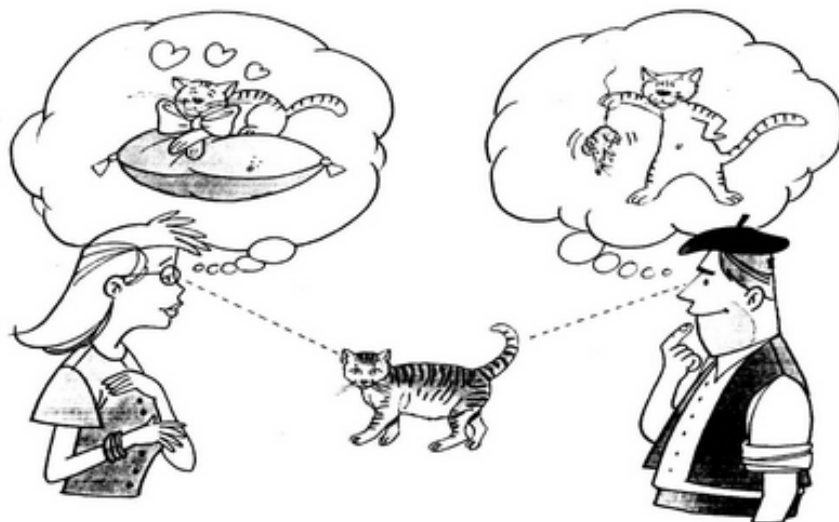
Según José Ramón Betancourt: *“Tomar una decisión siempre comienza por elegir entre decidir o no decidir”*.³ Decidiendo estamos asumiendo el compromiso con los resultados que se quieren alcanzar, mientras que al no decidir, demostramos estar interesados en que las cosas sucedan pero sin hacer nada. Lo que nos lleva a una u otra cosa, son nuestros modelos mentales y es por eso, que debemos analizar el proceso de toma de decisiones a partir de estos.

³ José Ramón Betancourt, http://www.degerencia.com/articulo/toma_de_decisiones_obtener_el_exit

MODELOS MENTALES

Los modelos mentales son representaciones internas de una realidad externa. Según Peter Senge, no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino también el modo de actuar. Son concepciones generales, que dirigen nuestras decisiones, y que somos capaces de construir a partir de la experiencia. Además, son dinámicos, ya que nuestras creencias sobre la realidad externa pueden modificarse y en consecuencia, cambiar nuestros patrones de conducta. Nos permiten interpretar fenómenos que por sí mismos no son evidentes.

Los modelos mentales abarcan también el *“conjunto de opiniones, teorías personales, valores, paradigmas, distinciones y creencias hondamente enraizadas que utilizamos para percibir, analizar e interpretar todo tipo de fenómenos y circunstancias de nuestra vida”*⁴. Son los modelos mentales los que asignan sentido a los estímulos y mensajes que recibimos. Ellos condicionan la interpretación de las acciones que observamos. Además influyen en el enfoque de nuestra atención, seleccionando algunos datos y otros no, determinando lo que vemos y lo que no vemos. Aun enfrentándose a la misma situación, diferentes modelos mentales, pueden hacer relevantes distintos hechos.



Otra capacidad es la de filtrar y dar significado a las percepciones. Si no fuera por ellos, despertaríamos cada mañana con la mente limpia de ideas, significados y supuestos. Ante cada situación que se nos presentase, quedaríamos atrapados en un estado de confusión y deberíamos prestar atención a cada cosa, reflexionando y analizando la situación para entenderla. A su vez, al momento de tomar una acción, tendríamos que evaluar la misma comparándola contra infinitas alternativas posibles. Los modelos mentales nos permiten cruzar una calle, sabiendo que debemos mirar hacia ambos lados para evitar ser atropellados por un vehículo.

⁴ Morin Edgar (2001), *La mente bien ordenada*.

Los comportamientos rutinarios también se encuentran contenidos en los modelos mentales. Aprovechamos lo que Gregory Bateson denominó “economía del hábito”⁵, actuando de forma automática y trasladando algunas decisiones al inconsciente. Esto nos permite actuar con la velocidad requerida por las circunstancias de la vida. No analizamos todos los días el procedimiento para cepillar nuestros dientes; este comportamiento es trasladado al inconsciente. Para decisiones no programadas, en cambio, necesitamos prestar atención consciente.

Los humanos organizamos y damos sentido a nuestras experiencias, utilizando filtros provenientes de 4 fuentes principales: La biología, el lenguaje, la cultura y la historia personal. El filtro biológico corresponde al sistema nervioso y se traduce en limitaciones fisiológicas, que nos impiden percibir ciertos fenómenos con los sentidos, y en consecuencia, nos imposibilitan de actuar frente a estos fenómenos. Por ejemplo, el agudo olfato de los perros les permite notar la presencia de algo o alguien, mientras que las personas deberíamos utilizar la vista para percibir lo mismo. La similitud entre la biología de las personas permite operar en una realidad común.

El lenguaje, por su parte, permite la comunicación con nosotros mismos y con los demás, haciendo comprensible el mundo y nuestras experiencias. Permite expresar lo que sentimos en nuestro interior, y las percepciones que tenemos del exterior. **Somos cognitivamente ciegos más allá del lenguaje, por lo que vemos sólo aquello de lo que podemos hablar.** Hace cientos de años no existía el concepto “calculadora”, por eso hubiera sido imposible para alguien de esa época ver o utilizar una. Un hombre de la época del feudalismo quizás podría haber visto una máquina de cálculo de cosecha evolucionada, pero no lo que hoy conocemos como “calculadora”.

La cultura, según Edgar Schein, *“es un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo durante el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna”*.⁶ Dentro de un grupo, las experiencias compartidas permiten desarrollar modelos mentales colectivos, que pasan de generación en generación como el conocimiento del grupo. Estos modelos colectivos, por un lado ayudan al grupo a comprender la realidad en base a experiencias pasadas, pero por otro, determinan el rango de experiencias futuras posibles.

Por último, la historia personal está conformada por la nacionalidad, raza, influencias familiares, nivel de educación, trato recibido, etc. Lo anterior es absorbido a lo largo de nuestra vida, de manera inconsciente, formando infinidad de actitudes, comportamientos y juicios que consideramos “obvios”. Estos modelos nos llevan a relacionarnos con determinadas personas, a pensar de cierta manera y a realizar ciertas acciones sin siquiera considerar otras alternativas.

Para que la vida nos resulte más simple y agradable, debemos tener en cuenta que las distintas personas poseen modelos mentales diferentes, que pueden motivar distintas percepciones, opiniones, sentimiento y acciones. Comprender los modelos mentales de los demás aumentará nuestra eficacia para hacer frente a todo aquello que nos rodea.

⁵ Gregory Bateson (1972), *Pasos hacia una economía de la mente*

⁶ Edgar Schein (1986), *Organizational Culture and Leadership*

La reflexión sobre los modelos mentales es primordial para el aprendizaje personal y organizacional. El desafío se encuentra en hacer explícitos los mismos y mejorarlos para que respondan a los nuevos desafíos que se presentan. Como dice Senge: *“Las organizaciones saludables serán las que pueden sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales para enfrentar cualquier situación”*.⁷

El análisis de los modelos mentales ayuda a tomar conciencia sobre los efectos que provocan en la conducta y en la percepción del mundo que nos rodea. Esta reflexión aclara y mejora continuamente nuestra imagen interna del mundo. Lo que para una persona resulta obvio y notorio, para otra persona con diferente modelo mental, puede ser casi imperceptible. **Los modelos mentales son una gran fuerza de influencia en las personas, debido a que afectan lo que vemos y existen por debajo de nuestro nivel de conciencia.**

En conclusión, debemos ser receptivos a nuevas ideas, y tolerantes con quienes ven el mundo diferente a nosotros y sugieren ideas diferentes a las nuestras. Estemos dispuestos a aprender y explorar los nuevos territorios que se abren cuando nuestros modelos mentales evolucionan. Cuando distintas personas hacen observaciones diferentes, crean un enorme potencial de aprendizaje. Las nuevas ideas pueden cambiar nuestra vida, la empresa en la que trabajamos, y hasta el mundo.

⁷ Peter Senge (1992), *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*

DECIDIENDO A PARTIR DE INFERENCIAS

Las *inferencias* permiten interpretar observaciones y proyectarlas hacia el futuro. Esta interpretación se realiza en forma automática e inconsciente y uno se siente convencido de que la propia inferencia, es la única manera razonable de interpretar la observación. El proceso utilizado por la mente humana para tomar decisiones a partir de inferencias consta de 5 niveles: realidad, datos, articulación de los datos en una situación, opiniones y juicios sobre los elementos de la situación percibida y, por último, conclusiones y toma de decisiones de acción.

Existen diferencias significativas entre la realidad en sí y la *realidad* experimentada por las personas. Como vimos en el apartado de modelos mentales, las observaciones pasan por 4 filtros: biología, lenguaje, cultura e historia personal. Sumemos a estos filtros la capacidad limitada de las personas para prestar atención. Podemos atender conscientemente solo una parte minúscula de la realidad total. Todos enfrentamos la misma realidad, pero cada uno construye su propia realidad, seleccionando a que prestar atención y a que no.



Los datos objetivos de la realidad son los hechos u observaciones que pueden ser verificados por cualquier observador. Por ejemplo, en la fotografía de esta página podemos observar una mujer sumergida en el mar y un tiburón acercándose a ella con su boca abierta. La mujer lleva una antiparra y un snorkel. Por detrás de la mujer podemos divisar a otra persona vestida con traje de neopreno, que se encuentra practicando snorkel al igual que la mujer. Todos estos elementos de la fotografía son observables.

A partir de las observaciones e inferencias, realizamos interpretaciones y articulamos una situación subjetiva. Explicamos lo que creemos que está ocurriendo, sus causas y sus consecuencias. En el ejemplo de la fotografía alguien podría pensar: “La mujer se encuentra practicando snorkel en el mar, junto a otra persona. Un tiburón se acerca a ella para atacarla. Probablemente no tuvo la precaución de asegurarse de que fuera seguro nadar allí”.

Luego conformamos opiniones y juicios acerca de la situación interpretada. Las opiniones surgen del contraste entre nuestra interpretación y los valores y parámetros seleccionados. Al examinar la fotografía podríamos pensar: “La mujer probablemente tenga familia. Sería una desgracia que el tiburón la atacara ocasionándole la muerte. Ojalá que la persona que se encuentra junto a ella pueda ayudarla”.

Por último, sacamos conclusiones y proyectamos diferentes estrategias, seleccionando aquella cuyos resultados proyectados se acerquen más a la situación deseada. Es decir, decidimos acerca de cómo actuar. Mirando la fotografía alguien decidiría que, en adelante, antes de practicar un deporte acuático se asegurará de que no haya antecedentes de ataque de tiburones en el lugar. Otro podría decidir no practicar snorkel o buceo por el resto de su vida. Dos individuos pueden sacar diferentes conclusiones y recomendaciones de acción, aún con la misma interpretación y el mismo juicio. Las conclusiones que guían la decisión están condicionadas por los modelos mentales explicados anteriormente y por la memoria asociativa abordada en el próximo apartado.

MEMORIA ASOCIATIVA

Nuestro cerebro trabaja realizando asociaciones. Utiliza lo que los psicólogos concibieron como *memoria asociativa*, en donde cada idea está vinculada a muchas otras. En entornos regulares, la maquinaria asociativa reconoce situaciones y genera predicciones y decisiones de forma rápida y segura. Podemos recordar, mediante asociaciones, lo que hemos aprendido: objetos, seres vivos, conceptos e ideas abstractas, aún si están contaminadas con "ruido" (Somos capaces de reconocer el rostro de una persona aunque se haya puesto peluca o lentes, o sólo viendo una parte de su cara).

Como se evidenció en el párrafo anterior, el cerebro recupera información a partir del conocimiento parcial de su contenido, independientemente de la localización de la información. Nos es más fácil evocar un recuerdo cuando nos encontramos en el contexto original donde fue adquirido, por ejemplo, los recuerdos de un lugar visitado en nuestras vacaciones, nos vienen a la mente mucho más claro cuando volvemos a ese lugar y vemos, oímos y sentimos los olores de aquel lugar.

En el siglo XVIII, el filósofo David Hume definió los 3 principios de la asociación: semejanza, contigüidad en el tiempo y en el espacio y causalidad.⁸ Estos principios aún se consideran válidos. Según Hume, la imaginación trabaja enlazando ideas y estableciendo conexiones entre las mismas. Las ideas no surgen aisladamente. Estas ejercen una fuerza de atracción entre ellas, que establece un cierto orden en nuestro pensamiento. El modo y orden de las relaciones es producto de la naturaleza de las ideas. La sucesión y combinación de estas ideas no es arbitraria ni caótica. Los 3 principios de la asociación explican los mecanismos espontáneos que sigue nuestra mente en la elaboración de ideas complejas a partir de la asociación de ideas simples.

La semejanza vincula las ideas particulares sin relacionarlas a un principio de unidad. Asociamos ideas que nos resultan parecidas entre sí. Es decir, los contenidos psíquicos semejantes tienden a aparecer juntos. Una fotografía dirige nuestra mente al original que representa o, incluso, a la vivencia que la fotografía haya podido captar. Hume sostenía, a través del principio de la copia, que hay semejanza entre impresiones e ideas. Según este principio, las ideas son las huellas o copias que graban las impresiones en nuestra memoria o imaginación.

La contigüidad vincula las ideas según la proximidad temporal o espacial de las conexiones. Asociamos ideas no ideales que son originales de un tiempo y espacio. En el plano temporal, aquellos hechos que se han vivido juntos, tienden a aparecer juntos en nuestra mente. Podemos recordar situaciones del pasado enlazándolas con otras actividades realizadas en la misma época. En lo que refiere al espacio, por ejemplo, asociamos las ciudades a los atractivos turísticos cercanos o ubicados en las mismas.

Pensamos de manera conjunta aquellas ideas entre las que establecemos nexos causales. El pensamiento de una idea puede traer consigo el pensamiento de otra, como la palabra dentista y dolor se relacionan, porque hemos sentido dolor tras la intervención de un dentista. La causalidad se funda en la costumbre, es decir, en la repetición de la asociación: De la reiterada experiencia de la relación entre 2 ideas,

⁸ David Hume (1748), *Investigación sobre el entendimiento humano*.

se crea en nuestra mente la predisposición a evocar la segunda idea o efecto, si está presente la primera idea o causa.

Científicos del Instituto Salk de Estudios Biológicos, el Instituto Nacional para la Salud Mental en Bethesda, la Escuela de Medicina de la Universidad de California en San Diego, y el Centro Nacional Yerkes, en Atlanta, estudiaron, con monos, la actividad del cerebro al trabajar con asociaciones. Descubrieron gran actividad en la corteza temporal inferior; área crítica para el reconocimiento de los patrones visuales y para el almacenamiento de este tipo de memoria.

En 2011, en el 3° Congreso Internacional de Sistemas Computacionales y Electrónicos CISCE, Juan Humberto Sosa Azuela, dictó una conferencia referida a los avances, aplicaciones y nuevos retos de la memoria asociativa. Explicó que la memoria asociativa podrá utilizarse en el futuro para resolver problemas sociales, mediante el reconocimiento de rostros y huellas dactilares. Indicó que mediante técnicas de evolución diferencial se logró desarrollar un sistema algorítmico de atención visual evolucionado, que a partir de una combinación inicial de puntos de interés y una memoria asociativa entrenada con ese conjunto de puntos, va refinando la selección de puntos de manera de encontrar coincidencias de rostros y huellas dactilares en bases de datos precargadas.

EXPLICACION Y RESOLUCION DE LOS PROBLEMAS

Un problema es una interpretación subjetiva de un observador que opina que no puede satisfacer sus intereses, debido a que las circunstancias no son apropiadas. De esta definición podemos denotar que los problemas son problemas para alguien y que son interpretaciones que ese alguien realiza de una situación. El problema sólo existe si es construido como tal.

Para estudiar un problema, debemos identificar a la persona para quien el problema es un problema. Un problema es un juicio hecho por esta persona, sobre la existencia de una brecha entre lo deseado y la situación actual. Esta persona no sabe cómo responder con efectividad a la situación. Si la persona supiera como responder a la situación problemática, el problema no existiría o existiría efímeramente. Los problemas son conflictos fruto de nuestros miedos, necesidades, enojos. No podemos elegir si tener o no conflictos, pero podemos elegir como responder a ellos.

Una explicación es una interpretación de la situación problemática del párrafo anterior. Pueden existir múltiples explicaciones ciertas y verdaderas simultáneamente, pero hay algunas más efectivas que otras. Las explicaciones también son efectivas para alguien. La efectividad de la explicación depende de la medida en que la misma se ajusta al propósito de ese alguien, en determinadas condiciones y en determinado momento. Estas explicaciones efectivas derivan en soluciones con grandes probabilidades de alcanzar el éxito (Eficacia) con la menor demanda de recursos (Eficiencia). El problema y su explicación están definidos por los objetivos o utopías.

Las explicaciones pueden actuar de 2 maneras, conteniendo o rebelando a las personas. Pueden tranquilizar a la persona y calmar su frustración por no ser capaz de alcanzar sus intereses, “por culpa de las circunstancias o de otras personas”. O de manera superadora, pueden ayudar a la persona ofreciendo acciones que le permitan responder a la situación de acuerdo a sus intereses. Estas últimas explicaciones suministran un curso de acción que permite desbloquear el camino y modificar las circunstancias o alcanzar los objetivos deseados de manera creativa.

Luego de identificar una explicación efectiva, debemos diseñar una solución efectiva para el problema. Podríamos negar el problema, haciendo de cuenta que no existe, o evitarlo actuando como si nada estuviera pasando, retirándonos o disimulando ante una situación de tensión. Otra opción sería rendirnos ante el problema cuando detectamos que nuestros deseos se encuentran en conflicto con los de otro, o intentar imponer una solución atendiendo mis propias necesidades únicamente. Pero la mejor solución, es comprometernos a un acuerdo que tome en cuenta las necesidades de todas las partes, resolviendo el problema de manera creativa y colaborativa.

Si existen diferencias de opinión entre las partes, seguramente nos encontramos ante una diferencia de intereses, deseos, necesidades o valores. Una conversación orientada al aprendizaje (no al combate), en donde cada uno pueda aportar su opinión, permite facilitar la resolución de conflictos. Un buen mecanismo de resolución es el consenso, donde todos estén de acuerdo con la decisión y se comprometan a llevar a cabo las acciones planeadas. Es importante que las soluciones agreguen valor para todos los interlocutores.

El consenso demanda la participación y la energía, tanto del líder, como de todos los demás integrantes del equipo. Si nos encontramos ante un caso en el cual alguno de los interlocutores intenta

imponer su propia óptica, una buena opción es retirarnos. Se debe intentar resolver el conflicto a nivel de intereses, no de posiciones. Esta orientación de la resolución permite abrir un nuevo universo de posibilidades.

Para mantener el vínculo entre los interlocutores, las interacciones deben realizarse de manera respetuosa. Cuando una persona es escuchada con respeto, las emociones bajan de intensidad permitiendo conversar sobre las diferencias de manera productiva y razonable. Al bajar la actitud defensiva, las personas pueden modificar sus posiciones. Aquellos equipos que logran resolver los problemas de manera cooperativa, tienen una capacidad enorme de generar relaciones auténticas, satisfacer las necesidades emocionales de sus integrantes y resolver problemas efectivamente.

APRENDIZAJE COOPERATIVO

Existe una gran brecha entre lo que decimos y lo que los demás escuchan. Siempre conviene verificar que el sentido de lo que escuchamos sea congruente con el sentido de lo que nos intentaron decir. Esta técnica es fundamental en la resolución de conflictos y se conoce como “escucha activa”. Por naturaleza, el sentido de la comunicación es ambiguo, en parte, consecuencia de la polisemia del lenguaje. Palabras, oraciones y párrafos pueden tener múltiples significados. La palabra banco puede aludir a un asiento con respaldo o a una entidad que se encarga de realizar operaciones financieras con dinero proveniente de sus accionistas.

Los modelos mentales involucran las estrategias de acción de las personas y organizaciones, los criterios utilizados en la selección de las estrategias y los supuestos utilizados en la formulación de estos criterios. El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales se traduce en aprendizaje de nuevas aptitudes y en la implementación de innovaciones institucionales que instrumenten dichas aptitudes. ¡Pero esto no es tan fácil! Existen modelos mentales arraigados que frenan el cambio y la capacidad de aprender. Sumado a esto, las organizaciones suelen aferrarse a “Rutinas defensivas”. Estas rutinas evitan que las personas se hagan responsables de la inconsistencia entre sus palabras y sus acciones, llevando a las organizaciones hacia la autodestrucción.

Para hacer posible el aprendizaje organizacional, se deben identificar los supuestos básicos acerca de los principales escenarios a los que se enfrenta la organización en la actualidad. También deberán evaluarse posibles escenarios futuros. Luego se deberán desarrollar aptitudes de indagación y exposición, que faciliten el manejo de modelos mentales a nivel personal e interpersonal. Si los involucrados asumen lo anterior como una práctica continua, les será más fácil reflejar su pensamiento mientras actúan.

Una correcta utilización de la indagación permite promover un aprendizaje cooperativo. La indagación permite que las partes expliciten su propio razonamiento, explicando las fuentes de pensamiento y el camino recorrido hasta llegar a esa conclusión. Se debe alentar a las partes a explorar la opinión del otro y presentar su propio punto de vista. **Las opiniones efectivas son aquellas que influyen en la acción, es decir, que generan consecuencias prácticas. Las mismas deben estar fundadas en observaciones comprobables y derivar de razonamientos comprensibles por todas las partes.**

Más que discutir por determinar quién tiene la razón, los interlocutores deberán profundizar la comprensión mutua, para trabajar con mayor efectividad, en un clima de relaciones humanas productivas. Además de indagar productivamente, deberemos ser capaces de exponer productivamente, admitiendo la posibilidad de estar equivocados, explicando las consecuencias que uno prevé por actuar de acuerdo a lo expuesto e ilustrando el razonamiento con ejemplos y casos concretos. Resultará útil verificar que los demás hayan comprendido el propio argumento e invitarlos a ofrecer complementos o alternativas.

En un modelo de aprendizaje cooperativo se definen metas en forma consensuada y se persigue el cumplimiento de las mismas en forma colectiva. El principal objetivo es el aprendizaje constante, y es por eso que las ideas y propuestas de todos los miembros del equipo se consideran una posibilidad de enriquecimiento. Sumado a esto, los sentimientos de los miembros se aceptan como expresiones válidas. Los

miembros del grupo comparten toda la información relevante, y realizan elecciones libres fundadas en esta información.

Algunas estrategias para promover el **aprendizaje colectivo** consisten en hacer explícitos los fundamentos que sustentan la propia perspectiva, e indagar sobre las perspectivas de los demás. De esta manera se hacen discutibles temas controvertidos. Se debe propiciar un contexto no defensivo, donde se promueva el aprendizaje y se invite a debatir los temas productivamente. Una técnica útil consiste en iniciar y finalizar las reuniones con un espacio de escucha respetuosa donde los participantes tengan la oportunidad de hacer explícitas sus intenciones, preocupaciones, intereses, expectativas y objetivos. Las tareas y los procesos se deben diseñar y administrar colectivamente.

Las consecuencias del modelo de aprendizaje cooperativo se traducen en mejoras en la autenticidad de las relaciones interpersonales y grupales. Las personas dejan de comportarse de manera defensiva, manipuladora o tímida, para empezar a experimentar satisfacción, calma y entusiasmo. Se genera mayor libertad para ahondar en nuevas posibilidades e ideas. Se impulsa la escucha activa y la autorreflexión. Los procesos se mejoran continuamente y los errores se solucionan más rápidamente.

Para hacer posible la implementación del modelo, los mandos altos deben mutar de jefes a líderes. A su vez, debe haber predisposición y expectativas alineadas por parte de los participantes. El modelo de jefatura, emparentado con el autoritarismo, destruye a las personas y la calidad de los resultados. Mientras que un jefe fija autoritariamente objetivos, tareas y parámetros de medición de cumplimiento, un líder fomenta el desarrollo de una visión compartida y define las tareas en conjunto con su equipo. Un jefe mide y evalúa por sí mismo el trabajo, mientras que un líder da poder al equipo para medir y evaluar su propio rendimiento.

Un liderazgo positivo y versátil exige combinar los tipos de liderazgo facilitador, estratégico y operativo. El líder facilitador, en contraste con el líder autoritario, permite a otros liderar potenciando sus responsabilidades, prestando el apoyo necesario y escuchando y valorando la opinión de los demás. Un equilibrio justo entre el liderazgo estratégico y operativo permitirá mirar hacia adelante posicionando a la organización de cara al futuro, y a su vez, lograr resultados a corto plazo. Permitirá fijar el rumbo, hacer crecer e impulsar la innovación y, simultáneamente, enfocarse en la ejecución, la eficiencia, los procedimientos y la concreción de posibilidades.

Lo anterior no contradice la necesidad de un poco de autoridad clara, que siempre que se base en la realidad, resultará un componente indispensable del liderazgo. La clave consiste en liderar equilibradamente. Tener orientación a corto y largo plazo. Analizar los factores internos y externos a la empresa. Pensar de manera innovadora sin perder la capacidad de conducir a la organización de forma sistemática y ordenada hacia el cumplimiento de los objetivos. Tener visión, pero trabajar por los resultados.

Existen algunas trabas que se deben superar en el aprendizaje mencionado. Hay ocasiones en las que una mera suposición se transforma en un hecho. Solemos pasar de una observación directa y concreta, a generalizaciones no verificadas. Este tipo de comportamiento obstruye el aprendizaje y se conoce con el nombre de *brinco de abstracción*. Será de vital importancia localizarlos. Debemos indagar sobre nuestra

creencia acerca de cómo funciona el mundo y los datos sobre los cuales se basa esa creencia. Luego debemos estar dispuestos a aceptar que esta generalización puede ser falsa o inexacta.

Muchas veces manipulamos las situaciones para evitar afrontar nuestros pensamientos y sentimientos, obstaculizando la corrección de una situación contraproducente. Sumado a esto, reconocer las diferencias entre nuestros dichos y nuestros actos, será útil para lograr un cambio creativo. Si creemos que *nuestra* verdad es *la* verdad, no podremos cambiar y quedaremos atrapados en viejas ideas que impiden nuestra adaptación. Nuestra certeza no deja espacios para modelos mentales alternativos e impide reconocer que la experiencia personal y particular no es la realidad incondicional y general.

En un mundo en permanente cambio, el requerimiento vital para la supervivencia de la organización será su flexibilidad para modificar sus estrategias, y en consecuencia sus resultados. Sus directivos deberán prepararse para comportarse de la manera requerida para producir los resultados deseados. Las cualidades fundamentales para el éxito serán una clara visión corporativa, valores profundos y un alto nivel de congruencia entre la estrategia y la estructura organizacional.⁹

⁹ Tom Peters y Bob Waterman, *En busca de la excelencia*

INTEGRIDAD EN LAS DECISIONES

La diferencia entre la realidad insatisfactoria de las personas y su visión deseada, genera la energía necesaria para la acción. La insatisfacción puede provenir tanto de un descontento con la realidad actual, como de la ambición por mejorar las cosas. En la mayoría de los casos, la diferencia antes mencionada no es el único requisito necesario para actuar. Se debe asumir la responsabilidad y tener la confianza suficiente para dirigir el comportamiento hacia una visión deseada. Es importante que la persona no se sienta víctima de las circunstancias, sino protagonista de su propio destino.

Para alcanzar la visión deseada de las cosas, debemos ser efectivos en la elección de los objetivos a buscar. No alcanza con lograr consecuencias satisfactorias en los objetivos buscados; es fundamental fijar objetivos coherentes con esa visión. Además, debemos evaluar las opciones más eficientes y concentrar nuestro esfuerzo en las mismas. Sumado a esto, es importante contar con un ideal y una convicción fuerte de que podremos modificar el curso de los acontecimientos, utilizando la capacidad de acción individual o colectiva. Debemos recordar que más allá de las presiones externas, siempre poseemos un espacio de voluntad personal para ejercer la propia libertad, llamado libre albedrío.

Los objetivos buscados pueden ser propios o compartidos con un grupo de personas. Al intentar lograr objetivos compartidos, se debe operar en una visión común a todo el grupo, que permita evaluar la situación presente y coordinar estrategias de acción, para alcanzar el futuro deseable por todos. Para desarrollar una estrategia más efectiva, los miembros del grupo deben compartir la información que poseen. Cuanto más informados se encuentren todos los miembros del grupo, mejores decisiones se tomarán. Según Arie de Geus: *“La capacidad de una organización para aprender más rápido que sus competidores es la única fuente segura de ventajas competitivas duraderas”*.¹⁰

Para lograr un desempeño grupal superior a la suma de los desempeños individuales, se deben co-diseñar alternativas de decisión que permitan lograr, tanto los objetivos grupales como los individuales. Al cumplir con ambos objetivos, los miembros estarán motivados para operar con altos niveles de eficiencia y calidad. Como no podemos manipular el entusiasmo del otro, una manera de lograr lo anterior es brindar información de la situación actual y las consecuencias esperadas de los distintos cursos de acción.

No debemos caer en la trampa de parecer competentes o fingir saber algo que no sabemos. *“La posibilidad de aprender se inicia con una declaración de ignorancia, con la expresión ‘No se’”*¹¹. Es fundamental privilegiar nuestra competencia futura por sobre nuestra apariencia presente. Además, debemos asumir la responsabilidad incondicional frente a la situación que se nos presenta.

Para hacernos responsables de una situación, debemos abandonar la creencia de que la felicidad, el bienestar y el éxito se consiguen complaciendo a los demás. El éxito trascendente se logra cuando nuestro comportamiento se ajusta a nuestros valores. Las consecuencias de este éxito son la paz interior y la felicidad incondicional. Esto nos permite lograr una profunda serenidad que deriva de haber enfrentado una situación con dignidad, independientemente del resultado alcanzado.

¹⁰ Arie de Geus (1988), *Planning as Learning*.

¹¹ Fredy Kofman (2001), *Metamanagement, La nueva conciencia de los negocios*.

El éxito de quien busca la aprobación del otro compara los resultados de la acción con los objetivos perseguidos. La paz de quien busca integridad compara la acción en sí misma con los valores del decisor. Una forma de diagnosticar la integridad del comportamiento, es el análisis de nuestros sentimientos. De acuerdo con Glasser: *“...nuestros sentimientos nos dicen si el comportamiento que estamos eligiendo es efectivo o inefectivo. Si nuestro comportamiento es exitoso al atender nuestros intereses, nos sentimos bien y creemos que hemos elegido correctamente. Si nuestro comportamiento no es exitoso, nos sentimos mal y pensamos que no hemos hecho una elección efectiva”*.¹²

Al intentar asumir la responsabilidad podemos caer en el papel de víctimas, debido al miedo a las consecuencias de nuestras acciones. Para ser protagonistas, debemos apropiarnos tanto de nuestras acciones como de sus consecuencias. El protagonista se comporta de forma honorable, logrando la paz interior, aunque no siempre haga lo que quiera u obtenga el resultado deseado. Esto es la libertad: Elegir frente a una situación, la respuesta más congruente con nuestros valores e intereses, es decir, hacer uso del libre albedrío.

Debemos ser sensibles a las señales que nos indican que estamos yendo en dirección equivocada y frenar antes de que esto ocurra. En este esfuerzo por refrenarnos, resulta muy útil ser conscientes de nuestra respuesta emocional inmediata y nuestro lenguaje corporal. Debemos aprender a reconocer los síntomas, interrumpir el acto reflejo y darnos un momento para elegir un camino alternativo a la reacción instintiva habitual.

No resulta satisfactorio comportarnos reaccionando a los estímulos. El comportamiento reactivo nunca es placentero en el largo plazo. Los hechos externos a nuestra conciencia sirven de información para elegir que hacer, como respuesta a la percepción de los estímulos. Entre el estímulo y la acción, hay un espacio de tiempo en el cual debemos elegir una respuesta que persiga nuestros intereses y se ajuste a nuestros valores. En esta respuesta se encuentra el crecimiento personal y nuestra felicidad.

¹² William Glaser (1996), *The Control Theory Manager*.