



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

50 años
pensando
el futuro

**DIPLOMA GESTION ESTRATEGICA
DE ABASTECIMIENTO**

MODULO: Negociación
Profesor: Juan Enrique Castro

MATERIAL DE APOYO

INDICE

Management y comportamiento:

La confusión compensación motivación ----- 2

Interdependencia y resultados críticos al éxito ----- 19

Los mecanismos de racionalización ----- 25

Los grupos ----- 33

El comportamiento emocional ----- 39

Contribuciones de la neurociencia y psicología moral -----44

En torno a la cultura de las organizaciones ----- 52

Negociación:

¿Es Ud un negociador? ----- 57

El falso dilema cooperativo competitivo ----- 60

El posicionamiento y poder en una negociación ----- 68

Aspectos a tener presentes en una negociación ----- 72

En una negociación es importante recordar que ...: ----- 74

Las tres visiones de una organización ----- 76

Dilemas éticos

Los dilemas éticos en la administración y la negociación ----- 79

Lucro y codicia ¿Son sinónimos? ----- 84

Racionalizaciones frecuentes y preguntas importantes ----- 86

El refuerzo del comportamiento ----- 91

LA CONFUSIÓN MOTIVACIÓN – COMPENSACIÓN

Profesor: Juan Enrique Castro C

Muchas veces he escuchado a amigos ejecutivos, y a mí mismo decir cosas como las siguientes:

- Ya no se me ocurre que hacer para motivar a toda esta gente, les he colocado los planes concretos de incentivos, y no hay caso.....
- Parece que es imposible intentar motivar a la gente para que haga las cosas, al final siempre tengo que estar encima.....
- Al final lo único que toda esta gente mira es el dinero, si no les pones algo arriba de la mesa y no se lo controlas con sus cumplimientos, no hay caso.....
- Les puse un plan de incentivos que la gente me había pedido por tanto tiempo, y al final las cosas mejoraron un poco y por un rato, y lo que sí, todo terminón una cantidad de conflictos internos enormes: que la venta es mía y no tuya, que esto se mejoró porque lo hizo mi área y no la tuya, que los premios te los llevas tú, pero el trabajo lo hago yo, etc., etc.,....

Podríamos seguir un buen rato, y podríamos agregar muchas más frases, y vernos reflejados en las mismas.

Lo que he querido poner sobre el tapete, es la tremenda confusión y dificultad que en el mundo de la administración vivimos entre la compensación y la motivación.

Personalmente creo que aquí radica un punto de la mayor importancia para avanzar por una parte en la mayor productividad de las organizaciones, y junto con lo anterior, porque no decirlo, su clarificación puede contribuir a que podamos pasarlo un poco mejor en nuestros trabajos y organizaciones, ya sea cuando estemos dirigiendo o cuando estemos siendo dirigidos.

¿Por dónde partir, cuando son tantos los temas? La respuesta me la enseñó un hombre de campo cuando teníamos que cargar un camión con más de 400 fardos y parecía tan largo hacerlo. Simple me dijo, hay que partir por el principio, de a poco y con ganas, y no nos vamos a dar ni cuenta cuando tengamos el camión cargado.

Eso es lo que intentaremos hacer en este trabajo, tengo que advertir a mi amable lector que es probable que en más de una ocasión voy a poner en cuestionamiento cosas que usted cree que son ciertas, y que a lo mejor lo son, pero solo parcialmente, así que le pido paciencia, y por sobre todo benevolencia, pues es probable que en más de algún momento deseará tenerme cerca para poder apretar mi cuello.

Hecha esta salvedad, y con su compromiso de benevolencia y paciencia manos a la obra.

Uno de mis grandes profesores Jeffrey Pfeffer, junto a Robert Sutton en su libro “Knowing Doing Gap”, o “La brecha entre saber y hacer”, como ha sido traducido al español, después de preguntarse reiteradamente por qué ocurre tantas veces que los resultados que se quieren obtener en las organizaciones, cuestan tanto, o a veces simplemente no se obtienen, se dieron cuenta que la respuesta radica en un hecho muy simple, pero a la vez muy complejo, cual es que **muchas veces quienes administramos, y los instrumentos de administración con que lo hacemos, partimos de supuestos errados acerca del comportamiento humano en las organizaciones.**

Eso es, ni más ni menos que eso, y es lo que intentaremos explorar.

¿Cuáles son esos supuesto errados? Es la primera y ansiosa pregunta que me hacen mis alumnos, probablemente usted también se lo está preguntando. La respuesta es: Calma, los iremos viendo de a poco tal como dijo ese sabio hombre de campo a quién aludí hace algunos párrafos.

Partamos revisando algunos conceptos:

1) **Las visiones sobre motivación:**

El primer concepto que deseo traer sobre la mesa, es cuales son las visiones que tenemos sobre motivación.

En todas partes se habla que para que las personas hagan las cosas es muy importante que estén motivadas, en Amazon.com existen más de 50.000 títulos sobre el tema, y sin embargo para la gran mayoría de las organizaciones sigue siendo un tema no resuelto.

Todos sabemos que las personas deben estar motivadas, sin embargo el tema sigue como uno de los grandes temas no resueltos en la vida diaria de la administración.

En lo que sigue trataremos de reflexionar sobre dos grandes enfoques de motivación, que no necesariamente se encuentran bajo los nombres que aquí les daremos pero que buscan reflejar el pensamiento, visiones subyacentes o creencias subconscientes sobre la materia.

Aunque no están definidos así, en los diferentes textos, encontraremos visiones que más o menos se acercan a lo que llamaremos las dos visiones extremas sobre el tema:

Motivación por Carencia y

Motivación por Desarrollo.

No quiere decir lo anterior que ambos enfoques que a continuación se intentan presentar sean mutuamente excluyentes, o que se es uno en el 100%, y nada en el otro. No se trata de ello, sino que simplemente de presentar dos enfoques, respecto de los cuales nos sentiremos más cerca en determinados momentos. Nuestra realidad por lo general caerá entre ambas visiones, lo que importa es que seamos capaces de identificar a cuál de ellas en la vida real nos acercamos más.

¿Cuáles son las bases o preguntas principales que se plantean cada uno de estos enfoques?

La lógica tras cada uno de estos conceptos es bastante simple.

a) **Motivación por Carencia:**

Aquí encontramos la siguiente secuencia:

- i) Careces o necesitas A.
- ii) Entonces haz B y
- iii) Te entregaré A.

La lógica no puede ser más simple, y a la vez tampoco puede ser más destructiva como veremos a continuación.

En todo trabajo a realizar siempre encontraremos la existencia de tres elementos:

- Hay un trabajo que realizar.
- Quien realiza un trabajo tiene necesidades o carencias materiales que satisfacer.
- La realización de dicho trabajo tiene aparejada una remuneración o compensación.

No es ninguno de estos tres factores antes mencionados, los que dan origen a la motivación por carencia, sino que es la forma en que los articulamos en nuestra mente de administradores lo que da lugar a dicha motivación por carencia.

La motivación por carencia no nace de la existencia de carencias o necesidades en las personas, sino que **nace cuando como administradores creemos que en el centro o como motivador principal de las personas se encuentra la satisfacción de la carencia.**

Vale decir cuando creemos que las personas harán las cosas en primer lugar por satisfacer dicha carencia.

¿Cuál es pues la lógica tras la motivación por carencia?

Simple, como la persona carece de A, entonces hacer B le permite satisfacer su carencia.

Entonces cabe preguntarse. ¿Por qué siente o cree la persona que tiene que hacer B?

Muy simple: Porque carece de A.

Entonces: Si no careciese de A: ¿Tendría que hacer B? Ciertamente NO.

Entonces ¿Cuál es la probabilidad que le guste B? Baja por cierto.

b) **Motivación por Desarrollo:**

A diferencia de la motivación por carencia, aquí la lógica es a grandes rasgos la siguiente:

Me interesa que te desarrolles y puedas lograr B, como consecuencia de tu esfuerzo obtendrás A.

En este caso en la mente de quien administra tiene como supuesto el que la persona quiere y puede desarrollarse a través de su trabajo, y producto de lo anterior es que se satisface la carencia. Pero la carencia ocupa aquí un segundo plano psicológico y no el primero.

Probablemente a cualquiera de nosotros que nos pregunten diremos que sin duda es mucho más importante motivar por desarrollo que por carencia. La gran mayoría de los textos sobre motivación también nos indican lo mismo.

Sin embargo en la hora de la verdad, lo más probable es que tendamos a la motivación por carencia, en especial mientras más urgidos estemos por obtener resultados.

Sin embargo hagámonos una pregunta un tanto fría: Si ambos sistemas en nuestra definición cuestan lo mismo (A) y producen lo mismo (B), entonces para qué complicarnos tanto, vamos simplemente con lo más fácil y rápido, que es la motivación por carencia, si tengo una fila de personas esperando por este trabajo, para qué preocuparse tanto de desarrollar. El tema es muy simple: Al que no le gusta, se va! Resuelto el problema.

En lo que sigue intentaré poner sobre el tapete los peligros de ese raciocinio.

Sobre la base de lo anterior, tratemos de entender los dos efectos o derivadas de la motivación por carencia:

Primera Derivada o consecuencia: Efecto en la productividad:

Supongamos que necesitamos que la persona produzca más, vale decir, y para simplicidad de los números, debemos aumentar lo que produce la persona de B a 2B.

¿Querrá hacerlo? ¿Cuál es su agrado o gusto por B? Ya vimos que bastante bajo. Entonces le estamos diciendo que haga el doble de algo que ya no le gusta. O sea, si no le gustan los porotos, le estamos pidiendo que en vez de un plato de porotos ahora se coma dos platos.

Ciertamente lo primero que me va a pedir es 2A, pero para que haga 2B, deberemos probablemente tener muchas más mecanismos de control o supervisión, y lo más probable es que dado que hacer B no le gusta, los mecanismos de control que diseñemos no nos lleven realmente a producir 2B. No es demasiado diferente de lo que debemos hacer con los niños cuando no le gusta la comida, en el momento en que dejamos de estar encima, o la botan, o se la dan al perro, etc.,

¿Qué es lo que ocurrirá? Probablemente el resultado final será algo que está entre B y 2B, pero con un costo muy cercano a 2A más los costos de supervisión.

O sea que si hacemos un simple cálculo de la productividad, entendida esta como el cociente entre producción y costo de dicha producción, nos daremos cuenta que ha

bajado, pues partimos con una productividad de B/A , y la intentar aumentar a $2B$, el cociente final bajó.

¿Qué hacemos entonces si tenemos que llegar a $2B$ en un período breve de tiempo, pero no podemos disminuir la productividad pues perdemos competitividad?

Probablemente después de múltiples intentos porque las personas aumenten su productividad, nos daremos cuenta que tenemos una solución muy simple al alcance de la mano: Contrato un segunda persona, que produce B y cuyo salario es A , que también la motivo por carencia, así pues cada cual producirá B y cada uno me costará A , vale decir logro $2B$ a un costo de $2A$, con lo que la productividad se mantiene.

Lo que probablemente no me doy cuenta es que cuando siento a una persona al lado de la otra y ambas están sometidas a un esquema de motivación por carencia, me estoy empezando a ganar o a incubar otro tipo de problemas, de los que no hablaremos por ahora sino que más adelante cuando estudiemos los grupos, pero que sin duda mi amable lector ya podrá anticipar.

Es importante nos demos cuenta que la visión que tengamos en nuestra mente respecto de que es lo que mueve a las personas a hacer las cosas, no es neutra respecto de la productividad que podamos obtener de dichas personas. Por lo tanto si en nuestra mente está el supuesto que la principal motivación es la satisfacción de la carencia, es muy probable que no seamos capaces de obtener la mejor productividad de dichas personas.

Segunda Derivada o consecuencia: Efecto en la convivencia y relaciones en la organización y en la sociedad en su conjunto

El mayor problema que se presenta es que cuando una persona ha estado sometida durante un largo tiempo en uno o más trabajos a un esquema de motivación por carencia, termina desarrollando en su subconsciente en forma involuntaria una forma de asociación en que asume que: "La causa de mi carencia de A . radica en que tengo que hacer B , o en aquel para el cual debo hacer B ".

Es evidente que quien asume esa forma de pensar en su subconsciente, no va a aumentar su productividad, sino que más bien será una persona que irá todos los días a su trabajo con un dejo de desagradado, principalmente va a satisfacer su carencia, y por lo tanto si su productividad no aumenta la probabilidad que tiene de ver mejorar su ingreso en el futuro es muy baja, y así vamos cayendo en un peligrosos círculo vicioso, que afecta tanto a la persona, a la empresa en que trabaja, y por qué no decirlo también a la sociedad en su conjunto.

Reiterando, la persona que cae en este círculo de raciocinio o asociación, en que carencias y trabajo están relacionadas en su causalidad, no elevará su productividad, y como no lo hace es muy difícil que pueda en el mercado aspirar a una mayor remuneración, y más desarrollo para su familia. Bastante peligroso el círculo que hemos descrito. ¿No le parece?

Podríamos hablar largo de este efecto, pero lo dejaremos solo planteado y quizás podamos profundizarlo en otra oportunidad.

Sin embargo como motivar resulta complejo, hemos recurrido a otro concepto tan de moda que son los incentivos, que serían los llamados a entregarnos esa motivación que tanto necesitamos.

2) “Los incentivos”.

Vamos analizándolos entonces. Muy relacionado con lo señalado anteriormente está el concepto tan usado de los incentivos para administrar.

Se ha tendido a asimilar a los incentivos en materia de compensaciones, como uno de los elementos que contribuyen a la motivación de quienes pueden aspirar a alcanzar u obtener dichos incentivos. Por ello es que escuchamos tan a menudo que las personas deben tener los incentivos correctos, y que de ahí surgirá la motivación.

Diversas disciplinas emplean el mismo término: **incentivos**, pero en cada una de ellas no significa necesariamente lo mismo. Se habla de incentivos en economía, en educación, en psicología, en biología, etc.

En primer lugar es necesario señalar que el término **incentivos** en la disciplina de la administración, que tan frecuentemente se confunde con motivación, no tiene su origen en disciplinas como la psicología de organizaciones, o las que analizan el comportamiento humano, sino que se remonta a una forma de concepto casi mecánico que se aplicó en las organizaciones en la época que viene después de la revolución industrial a comienzos del siglo XX, cuando los trabajos eran muy duros físicamente, los turnos largos, y a su vez extenuantes o aburridos. En esas circunstancias quienes administraban se percataron que las personas eran renuentes a hacer el trabajo asignado, y entonces se preguntaron: **¿Cómo “incentivar” a los trabajadores para que estos hagan aquellos trabajos que no les gustan, o son renuentes a hacer?**

De ahí surge la vieja teoría de la zanahoria y el garrote con el pobre burro. La mayoría de los trabajos en nuestra época ya no presentan esas características, pero el concepto de incentivos que se creó en torno a ellos, y muy en especial los supuestos que hay tras ellos, tienden a permanecer hasta la actualidad, y no solo en el nivel de la producción, sino que se han extendido como mecanismos de compensación, que se cree generan motivación, a muchos otros niveles de las organizaciones contemporáneas.

Vale decir la pregunta que apunta a resolver el tema de los incentivos en sus orígenes es: **¿Cómo puedo lograr que esta persona que no quiere o no le gusta hacer esto, lo haga?**

Cuando esa es la pregunta, por lo general se establecerá un mecanismo que llamaremos de condicionamiento del comportamiento, vale decir: **“Si haces esto, obtienes esto otro”**.

La pregunta que nos formulamos cuando queremos motivar es diferente, y podría resumirse en: **¿Cómo hacemos que esta persona se sienta atraída por esta actividad y quiera realizarla?**

Es evidente que las consecuencias o pasos que demos frente a cada una de esas preguntas son completamente diferentes, por eso cuando estemos intentando obtener resultados a través de otros, tengamos claro cuál de las dos preguntas es la que nos estamos formulando.

3) **El condicionamiento del Comportamiento:**

Los incentivos así concebidos nos llevan a un concepto muy presente en la administración, cual es el condicionamiento de comportamiento.

¿En qué consiste este? **Simplemente en condicionar la entrega de una compensación o un reconocimiento a la obtención de cierto resultado o al desarrollo de cierto comportamiento.** Eso es precisamente lo que muchos planes de incentivos hacen.

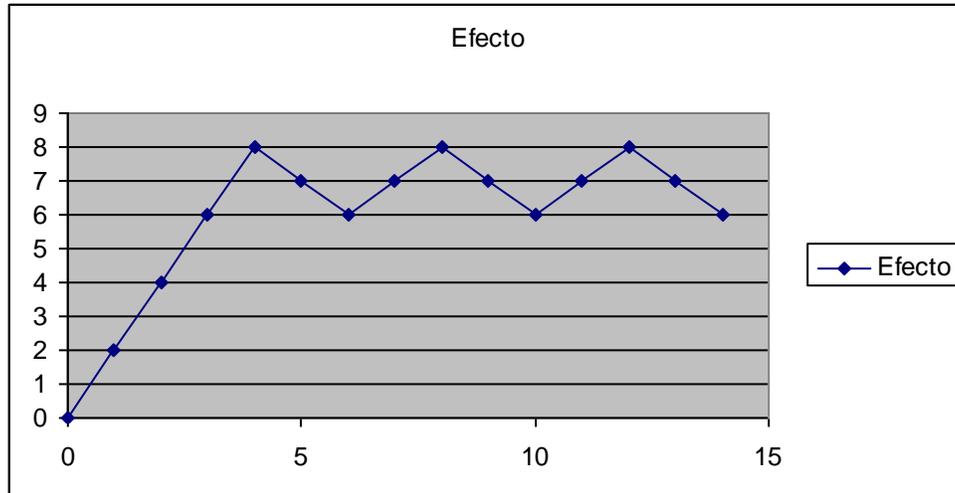
Cada vez que yo digo: “Si haces eso, entonces obtienes esto”, estoy haciéndolo muy parecido a los administradores de la post revolución industrial, porque de alguna forma estoy usando un instrumento hecho como si a la persona no le gustara hacer las cosas, y entonces voy a tener dos resultados según sea el caso.

i) **Si efectivamente a la persona no le gusta a hacer las cosas:**

Entonces hará aquellas cosas en las cuales la estoy condicionando, y también es probable que las hará muy rápido, por el efecto de la zanahoria. Pero: ¿Por cuánto tiempo hará las cosas con el mismo incentivo?

Ahí está el problema, los condicionantes externos del comportamiento, tienen un efecto inicial muy alentador, pero se agotan muy rápido: su efecto decrece en el tiempo. Es lo que le ocurre a la gran mayoría de los planes de incentivos concebidos en esta forma, se le descargan las pilas y hay que buscar la forma de volver a cargarlas.

Es lo que le propongo en el siguiente gráfico que hemos bautizado como el efecto SIERRA, que siempre ha fascinado a mis alumnos.



¿En qué consiste la sierra? Tiene varias etapas:

a) Efecto inicial del incentivo:

El efecto inicial del incentivo o condicionamiento de comportamiento es muy fuerte en un comienzo, y las cosas se enrielan muy rápido hacia donde uno quiere que vayan. Se ha logrado entonces alinear los objetivos de las personas con los de la organización, muchos comentarán con gran satisfacción. Sin embargo, tal alineamiento suele no durar mucho tiempo, o no lo hace con la misma intensidad a lo largo del tiempo.

b) Desgaste del efecto del incentivo:

Después de un tiempo, el efecto inicial decae, y aquel alineamiento sólido que veíamos y del que nos enorgullecíamos comienza a debilitarse, ya las cosas no se hacen tan rápido, la zanahoria que se veía tan interesante deja de serlo tanto, y lo que es peor si no se alcanza la zanahoria, el efecto sobre la moral individual o colectiva es muy fuerte, y los esfuerzos rápidamente disminuyen al ver la zanahoria como inalcanzable en cierto período de tiempo.

Probablemente Ud. tiene numerosas experiencias de planes de incentivos que en un comienzo anduvieron muy bien, pero al poco tiempo empezaron a decaer, y no solo a decaer sino que a crear problemas laterales, como:

- Deterioro de las relaciones y comunicaciones entre personas y áreas;
- Lo que no está en el plan de incentivos se deja de hacer;
- Que la meta está mal calculada y que debe redefinirse.
- Se le buscan resquicios y acomodos de forma de lograr la zanahoria con menor esfuerzo;
- etc., etc.

En esta etapa también suelen iniciarse las recriminaciones mutuas, que el incentivo fue mal diseñado; que las personas son flojas y que se requiere más vigilancia o supervisión; que el que está a cargo no sabe mandar; etc., etc., etc.

Sin embargo todas esas recriminaciones no serían necesarias, pues lo que ocurre es algo simple:

Cualquier efecto de condicionamiento externo, ya sea premio o castigo, decrece su efecto en el tiempo.

Tengamos lo anterior siempre presente cuando administremos, pues olvidarlo equivale a partir de un supuesto errado de comportamiento humano en las organizaciones.

c) Creación de un nuevo incentivo, que por lo general es adicional al anterior: A estas alturas como no se logran obtener los resultados y Ud. probablemente se encuentra comprometidos con ellos, no le queda más alternativa que buscar un nuevo incentivo o condicionamiento, que seguirá una suerte bastante similar al primero, vale decir sube en el corto plazo, se mantiene un tiempo y luego decae.

Algo no muy diferente hacemos con nuestros niños: Si no comes la comida, no hay postre, es la forma en que muchas veces forzamos a nuestros niños a comer la comida. ¿Qué le estamos diciendo al niño?

¿Qué es lo bueno? El postre
¿Qué es lo malo? La comida.

Cuando lo aplicamos por primera vez, ante la angustia de quedarse sin postre, es probable que el niño acepte más dócilmente comer más rápido la comida. ¿Qué ocurre la vez siguiente? Todos lo sabemos, el niño comienza una manipulación destinada a que con menos cucharadas de comida pueda tener acceso a mas postre.

En el mundo del trabajo el condicionamiento del comportamiento no es muy diferente.

El primer condicionamiento funcionará muy bien, pues siempre los premios y los castigos lo hacen. El deseo de alcanzar el premio, o evitar el castigo, actuará muy rápido, pero a medida que voy repitiendo los mismos condicionamientos, estos van perdiendo su efecto. O sea si a la persona no le gusta hacer las cosas, que es el primer escenario en que nos hemos colocado, cuando le condiono el comportamiento, las hará, el problema es que las hará por poco tiempo al mismo ritmo, y cuando este haya decaído sustancialmente, (punto c del gráfico) no nos quedará más alternativa que generar un nuevo condicionamiento externo para así alcanzar la conducta, o resultado esperado, y nuevamente este decaerá. Así ya hemos caído en la sierra.

Bienvenidos a la Sierra: ¿Cómo salir de ella? Ahí está el problema.

O sea planteado así el tema, la sierra nos atrapa los dedos y cuando adopto una estrategia de condicionamiento del comportamiento para obtener resultados a través de otros, en primer lugar los voy a obtener a pesar de otros, y además por poco tiempo al mismo ritmo. Adicionalmente va a ser muy desgastador para el administrador o quien aplica el condicionamiento, y lo que es peor, serán muy de corto plazo y se deberá entrar en una escalada de nuevos incentivos que por lo general me van a alterar mi estructura de competitividad.

La sierra es como la droga o un vicio, una vez que se cae en ella, cuesta mucho salir, y no solo cuesta salir, sino que además requiere de dosis adicionales.

Probablemente alguien podrá contraatacar con el siguiente argumento:

Es cierto que se tuvo que recurrir a la sierra, o el incentivo se transformó en la sierra, pero ello es porque las personas no estaban motivadas, si hubiesen estado motivadas o les hubiese gustado lo que hacían, habrían estado felices pues se les habría estado pagando por aquello que tanto le gusta y no se habrían planteado ninguno de los problemas que Ud. indica, y nada de la sierra habría pasado.

Veamos entonces esa segunda posibilidad.

ii) Si le gusta hacer las cosas y le aplico un mecanismo de condicionamiento del comportamiento.

Por lo general, cuando los administradores deciden aplicar los mecanismos de incentivos, que aquí hemos llamado de condicionamiento de comportamiento, pocas veces se detienen a preguntarse si a quienes se les van a aplicar dichos mecanismos de incentivos, les gusta o no les gusta hacer su trabajo, o si están o no están motivados. Se les aplica por igual, pues se supone que estos mecanismos son de validez universal, tanto para el que le gusta como para el que no le gusta, o tanto para el que está motivado como para el que no lo está, ya que se asume que:

- Si está motivado con el incentivo lo estará más, y
- Que si no está motivado, el deseo de obtener el incentivo lo motivará.

Veamos qué ocurre cuando a alguien que les gusta hacer algo, se le aplica alguna forma de condicionamiento de comportamiento.

A estas alturas le pediré al lector que piense en algo que realmente le guste hacer, por ejemplo, cantar, leer, andar a caballo, tocar un instrumento, ir al cine, etc.

Me tomaré la libertad de elegir por Uds., uno que a mí me gusta mucho: es andar a caballo. Otros elegirán cantar, otros bailar, otros jugar al fútbol, etc.

Supongamos que hacemos entonces el siguiente trato: Dado que le gusta andar a caballo, cantar, bailar o jugar al fútbol, yo le pido entonces a cada cual que un día a la semana, los días jueves a las 18 horas organicemos sesiones de aquello que le gusta, ya sean sesiones:

de cabalgata, de canto, de baile o de fútbol, cosa que le parece muy bien, pues eso es precisamente lo que le gusta. Pero como yo soy el que necesito hacer la actividad, no puedo aprovecharme de su gusto y por lo tanto le pagaré una cantidad de dinero que le resulte atractiva, algo que se siente en el bolsillo. Póngale UD mismo el número.

¿Cómo se siente? Probablemente muy contento, pues porque los Jueves a las 18 horas va a hacer lo que le gusta y además recibirá una cifra interesante de dinero por hacer lo que le gusta.

Así pasa el primer jueves, y luego vienen otros, en que todo funciona perfectamente, UD hace aquello que tanto le gusta y además tiene ingresos por lo mismo.

Sin embargo, después de cuatro semanas, un jueves Ud. tiene una obligación familiar que le resulta muy importante y significativa, y me plantea, que este Jueves no podrá venir a andar a caballo, o a cantar, o a bailar o a jugar fútbol; a lo que le respondo, que es un compromiso adquirido libremente por Ud., que además se le está pagando y que por lo tanto no puede excusarse de cumplir con lo acordado. A regaña dientes Ud. acepta y va a andar a caballo, a cantar, a bailar o a jugar al fútbol y luego en el lapso de las siguientes seis semanas, la misma situación se repite dos veces con idénticos resultados.

La pregunta es después de estos episodios: Bajo estas circunstancias: ¿Cuánto le gusta ahora andar a caballo, cantar, bailar o jugar al fútbol? ¿Mas, menos o igual que al principio?

Probablemente su respuesta será: Me gusta menos.

No quiere decir que le deje de gustar siempre esa actividad, lo que quiere decir es que le gustará menos bajo las circunstancias que yo le he creado. Y por lo tanto dentro de mi organización en esas circunstancias Ud. entregará menos de lo que realmente puede entregar.

Pero, si hace solo unas líneas atrás estábamos felices porque hacíamos algo que nos gustaba y además nos pagaban.

¿Por qué le gusta menos? Por una causa muy simple que menudo olvidamos o desconocemos.

Los seres humanos tenemos motivaciones intrínsecas, vale decir aquello que nos nace naturalmente y que nos gusta.

En el mundo del trabajo se usan también compensaciones extrínsecas, pues son del todo necesarias.

El problema es que no se suman. Ahí está otro supuesto errado.

En nuestro ejemplo lo que hicimos fue algo muy simple: A una motivación intrínseca (el gusto por andar a caballo, cantar, bailar, jugar al fútbol), le asociamos en forma directa una compensación extrínseca condicionada, (el pago de cierta cantidad de dinero sujeto a la realización de ese algo), y al principio estábamos felices pues creíamos que se sumaban.

Como dijimos, no se suman, sino que la compensación extrínseca, cuando es mal aplicada, o condicionada como en este caso, termina por comerse o anular la motivación intrínseca.

La lectura errada de este ejemplo, podría ser entonces: Eso quiere decir que no puedo contratar a gente que le guste mucho su trabajo o que tengan vocación por él, ya que cuando les pague se les acabará la vocación o el gusto.

Por favor ese no es el mensaje!!!

Más bien apunta a que no debemos mezclar la motivación y la compensación, ambas son insustituibles y una no puede reemplazar a la otra, solo que hay que saber aplicarlas bien y en lo posible no mezclarlas.

El tema es que para pagar o compensar lo puedo hacer de muchas formas, una de ellas es usando una forma del tipo de condicionamiento del comportamiento al que nos hemos venido refiriendo. Y este caso nos muestra precisamente el mayor problema:

Si a alguien que ya está motivado, lo incluimos en un sistema de compensación del tipo de condicionamiento de comportamiento, terminaremos por disminuirle el gusto por hacer esa actividad en esas circunstancias.

Por lo tanto en este segundo caso, en que a la persona le gusta o está motivada por hacer algo, el sistema de incentivos bajo una forma de condicionamiento de comportamiento, tampoco nos entrega los mejores resultados.

O dicho de otra forma: Si a alguien que le gusta hacer algo, le establezco un sistema de compensaciones como si no le gustara, entonces bajo esas circunstancias dejará de gustarle.

Un tanto dramática la conclusión ¿No le parece?

En Síntesis: Con lo desarrollado anteriormente hemos logrado establecer que un mecanismo de incentivos del tipo de condicionamiento de comportamiento, no nos resolverá nunca el problema de la motivación, pues:

- a) Si la persona no está motivada, no generará una forma de comportamiento sostenida en el tiempo, y
- b) Si la persona está motivada esa forma de condicionamiento de comportamiento, le erosionará su motivación.

Vamos a algo, que usted ya se debe estar preguntando:

Entonces: ¿Por qué lo usamos tan a menudo y en tantas partes?

Las respuestas pueden ser muchas, pero yo intentaré algunas:

La primera, muy simple por qué parece más fácil, creemos que funciona siempre, y además es más rápido.

¿Se imagina usted tratando de convencer al niño acerca de la importancia del valor nutricional de las proteínas e hidratos de carbono contenidas en el plato de comida que a él no le gusta, por sobre las contenidas en el postre?

Ciertamente no, pues es mucho más fácil condicionarlo diciéndole si no comes no hay postre.

Algo similar ocurre en el mundo de las organizaciones, es más fácil y más rápido condicionar a las personas que tratar de desarrollarle el gusto y el compromiso por hacer algo, porque además querámoslo o no,

La segunda, es que el trasfondo de la motivación por carencia está presente, o sea creer que la satisfacción de la carencia es el principal motor de la persona. Lo tenemos en el subconsciente colectivo muy validado y aceptado, y nos parece absolutamente normal y adecuado usarlo.

La tercera, y relacionada con la segunda, es que quizás creemos que condicionando el comportamiento es la mejor forma de lograr resultados.

El condicionamiento del comportamiento es pues uno de los instrumentos más naturales de usar para quien concibe la motivación por carencia como la forma de obtener que las cosas sean hechas por otros.

Ahí está pues otro de los supuestos errados del comportamiento humano en las organizaciones.

Trataremos a continuación de entender desde donde puede venir nuestra afición a intentar buscar resultados por la vía de los condicionamientos.

4.- Productividad Marginal y Salario:

La teoría económica en materia de mercados laborales nos ha mostrado una importante ecuación.

Salario = Productividad Marginal.

Esa ecuación es un equilibrio, que se obtiene en un mercado laboral competitivo y flexible, pero es como se dijo un equilibrio, la teoría económica no se pronuncia sobre la causalidad. En ningún momento pretendo cuestionar esta importante ecuación de la teoría económica respecto del equilibrio en los mercados laborales. El peligro radica en tratar de usarla y extrapolarla como instrumento de administración, por la vía del condicionamiento de comportamiento.

Partiendo desde los administradores de la post revolución industrial creadores de los incentivos, en general muchas veces lo que se ha tendido a creer es que la productividad

marginal puede ser consecuencia de la forma en que se estructure el salario, vale decir que la causalidad es en el sentido:

Condicionamiento de Salario: Implica: Productividad Marginal.

Por lo tanto lo que se ha hecho es el condicionamiento de una parte del salario a la obtención en períodos de tiempo de cierta productividad marginal que se define como metas u objetivos de producción, o de ventas, o de recaudación, o de reducción de costos, etc.

Por lo tanto se usa al salario como el estimulante para la obtención de cierta productividad. Dicho de otra forma, se está confiando a un mecanismo extrínseco (salario condicionado) el estimular un factor intrínseco (deseo de una mayor productividad).

Personalmente creo que es la motivación el factor que influye en lograr buenos niveles de productividad marginal, por supuesto basado en que la persona tiene el conocimiento y el entrenamiento necesario para dicha actividad.

La compensación o salario, viene así a ser la retribución de los niveles de productividad alcanzados. Por lo tanto salario es la consecuencia de la productividad y no la causa.

Tengamos presente que cada vez que intentemos aplicar un mecanismo de compensación como instrumento de motivación, o en paralelo con los mecanismos de motivación, los primeros siempre se impondrán a los segundos, o dicho de otra forma el mensaje de la compensación suele ser más fuerte que el de la motivación, por lo que siempre se impondrá.

Lo más frecuente es hacer un presupuesto anual, el que se traduce en objetivos mensuales, y que entonces la obtención de las compensaciones de las personas se basa en el cumplimiento de las metas de productividad que el mismo presupuesto les exige.

Algunas veces se piensa que con eso ya está hecha la tarea de los administradores pues ya se pusieron los incentivos, y ese debería ser el factor que motive a las personas.

Sin embargo al poco andar de la ejecución del presupuesto por ahí por el tercer o cuarto mes, comienzan los problemas y las afirmaciones que veíamos al comenzar este texto.

¿Qué pasó? Muy simple, nos estábamos haciendo trampa en el juego del solitario, quizás nadie o muy pocos se preocuparon de motivar, sino que se confió fuertemente en los mecanismos de condicionamiento de comportamiento, vale decir en el sistema de compensación vía “incentivos” para lograr aquella que se quería...

A estas alturas mi amable lector, ya podrá darse cuenta, que no podemos confiar en los mecanismos de compensación para lograr la motivación.

Motivación y compensación, son ambas necesarias, pero ninguna sustituye a la otra.

No por compensar con una buena cantidad estamos liberados de motivar.

No por motivar bien estoy liberado de compensar en lo justo.

A estas alturas, probablemente yo ya le he creado otra confusión. Es posible que esté pensando, que a partir de lo que se ha planteado entonces no deberían existir remuneraciones variables, como de hecho existen en gran cantidad de partes, y cada vez más.

No, en absoluto una estructura de compensaciones y gastos variables que siga en alguna forma los ciclos por los que atraviesa la organización es del todo necesaria, en especial para las empresas de menor tamaño y que no tengan una gran solidez financiera.

Las remuneraciones no son pues una excepción, y formas de variabilidad en ellas deberían existir.

El problema nace cuando intento usar esa variabilidad en las remuneraciones, a su vez como motivador o condicionante de comportamiento.

Un aspecto a tener presente es que las remuneraciones variables, por lo general se aplican por dos causas, las que no necesariamente apuntan en la misma dirección, ni tampoco responden a las mismas necesidades, estas son:

a) Una primera para dar una variabilidad a la estructura de gastos, y así evitar que variaciones fuertes a la baja en los ingresos, produzcan fuertes impactos en los resultados de una empresa, podríamos decir que en este caso el objetivo es desplazar el punto de equilibrio o break even de una empresa en la forma más correlacionada posible con los ingresos. En esta situación se encuentran la gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas.

b) Una segunda causa frecuente es la que se aplica entre otros a las fuerzas de ventas, que busca que las remuneraciones de una persona estén en directa relación con el resultado de ventas o márgenes de contribución generados por dicha persona. En este caso es muy frecuente que en la mente de los ejecutivos que las aplican, se asocie a la compensación monetaria variable como el principal o uno de los principales factores motivadores para el logro de resultados por dicha persona.

Ambos esquemas parecen lo mismo, pero pueden llegar a ser muy diferentes en términos de las consecuencias en comportamiento de los individuos en una organización.

No debemos confundir pues, la necesidad de contar con una proporción de los costos variables, con la aplicación de rentas variables como medida de resultados individuales, o factores motivadores. Si bien ambas necesidades conducen a la necesidad de aplicar rentas variables, ambas pueden concebirse en forma muy diferente. El problema es que no siempre se tiene claro lo anterior.

El punto importante a definir es entonces en qué punto o nivel de los resultados debemos aplicar la variabilidad en las remuneraciones, de modo que esta variabilidad atente de la

menor forma posible tanto la motivación individual hacia el trabajo, como las interacciones que se dan dentro de las organizaciones. A dicho tema nos referiremos en otra ocasión.

Para avanzar en este tema debemos ingresar a otro:

Del mercado a las organizaciones.

La teoría económica ha probado y muy bien que lo que los mercados necesitan para funcionar bien es la competencia, es ella la que permite entregar los mejores niveles de precios y servicios a la sociedad, y de ella se benefician los consumidores. Por ello un rol muy importante del regulador es preocuparse que la competencia se dé efectivamente en los mercados. Hoy esto es plenamente aceptado, hace algunos años no lo era tanto.

Partiendo y aceptando que el principio de competencia es plenamente válido en los mercados, quiero poner sobre el tapete una peligrosa confusión que se produce al intentar extrapolar los mecanismos de competencia de mercado al interior de las organizaciones, siguiendo una lógica como la siguiente: Si está comprobada que la competencia es buena, entonces . ¿Por qué no producir o crear grados de competencia interna dentro de nuestra organización para que así las personas se comporten o motiven mejor? Se puede pensar entonces que la competencia entre los miembros de una organización puede ser un factor que los motive.

Peligrosa tentación y consecuencia, la que se esconde tras dicha pregunta. Probablemente si le ha tocado vivir en una organización en que sus miembros compiten unos contra otros, ya conoce el resultado, pero si no le ha tocado puede que se sienta atraído por esa posibilidad.

La confusión radica en una cosa muy simple, pero a la vez muy compleja:

Lo que los mercados necesitan para funcionar bien en un régimen de competencia es que los agentes económicos sean independientes unos de otros, que no interactúen entre sí, pues cuando ello ocurre comienzan las bases para que se produzca alguna forma de colusión que es precisamente lo que destruye la competencia. Así entonces competencia requiere de independencia entre los agentes económicos que la desarrollan.

Otra cosa diferente ocurre en las organizaciones. Los resultados que obtenemos en ella no son fruto exclusivo de nuestro esfuerzo y capacidad, sino que a ellos debemos agregar nuestra capacidad para reunir voluntades y para interactuar con los otros miembros de la organización.

Así entonces lo que se requiere para que una mercado funcione bien es diferente de lo que se requiere en una organización para que esta funcione bien.

Independencia es lo que se necesita en los mercados y eso es precisamente lo que produce la competencia.

Interdependencia es lo que se necesita en las organizaciones, y eso es precisamente lo que no promueve la competencia.

Nos encontramos así con la paradoja que lo que una empresa necesita para competir bien y con independencia en sus mercados, es precisamente de una buena interdependencia en su interior.

Vale decir la norma que se regulan las relaciones en su interior, es muy diferente a la norma con que se regula las relaciones en su exterior o mercado. **La empresa se encuentra así obligada a ser capaz de desarrollar relaciones de independencia en su exterior y de interdependencia en su interior, y el buen ejecutivo debe ser capaz de entender y manejarse con ambas, no solo con una de ellas.**

5.- Y entonces ¿Qué es motivar?

Durante muchas páginas, he llevado a mi paciente lector, sobre muchas cosas que no hay que hacer, ahora Ud. tiene todo el derecho del mundo a decirme, entonces: ¡Por favor dígame! ¿Qué es lo que hay que hacer?

Vale decir hemos tratado de desmitificar muchas de aquellas cosas que se cree que motivan, y la experiencia práctica nos muestra que no siempre producen ese efecto.

Jim Collins en su interesante libro “Good to great”, que muy probablemente nuestro lector ha leído, sino lo hecho, le recomiendo lo haga. Ahí al mirar las organizaciones que logran ser “great”, Collins y su equipo de trabajo destacan que ellas han logrado un nivel tal de relaciones entre sus miembros y cuando en estas las cosas se hacen bien, entonces nadie tiene que gastar tiempo en motivar.

Es una interesante, pero negativa visión la que nos entrega Jim Collins respecto de la motivación, al plantear que no se necesita gastar tiempo en ella, quizás a todos nosotros nos encantaría encontrarle razón, porque quizás no entendemos muy bien que es la motivación o no sabemos cómo desarrollarla.

Creo que quizás inadvertidamente, Jim Collins acertó con precisión en describir a aquellas organizaciones que no necesitaban preocuparse de la motivación, pues las personas se motivaban solas. Ahí está precisamente lo que trataremos de descubrir más adelante.

Por eso que las organizaciones que el analiza, no requerían preocuparse de la motivación, es precisamente porque ya habían logrado la motivación a través de la creación del tipo de entorno apropiado. ¿Cuál será pues ese entorno?

Todo este tema acerca del origen y los diferentes grados de motivación lo veremos con mayor profundidad cuando nos adentremos en las teorías del Self de William James, y del Self determination theory de Edward Deci y Richard Ryan, pero para eso todavía falta un poco, pero mi objetivo es que habrá un instante más adelante en que Ud. mi amable lector,

por si solo podrá definir y quizás solo en una frase cual es el origen de esa esquiva motivación.

Tratemos entonces de avanzar en tal sentido.

INTERDEPENDENCIA Y RESULTADOS CRÍTICOS AL ÉXITO.

Durante muchos años hemos asistido a largos estudios y presentaciones respecto acerca de cómo organizar mejor el trabajo en las organizaciones, también hemos gastado gran cantidad de tiempo en pensar como alinear los sistemas de compensación con estos procesos que resultan tan críticos e importantes para la organización. En la práctica lo que ha ocurrido es por las razones que hemos visto anteriormente, muchos de los mecanismos de compensación diseñados, más que colaborar con lo que se quiere lograr, muchas veces interfieren o generan efectos colaterales que no se anticiparon al momento de diseñarlos.

La pregunta que no nos hemos hecho es justamente la contraria: ¿Cómo lograr que los mecanismos de compensación no interfieran con lo que queremos lograr respecto de dichos procesos críticos?

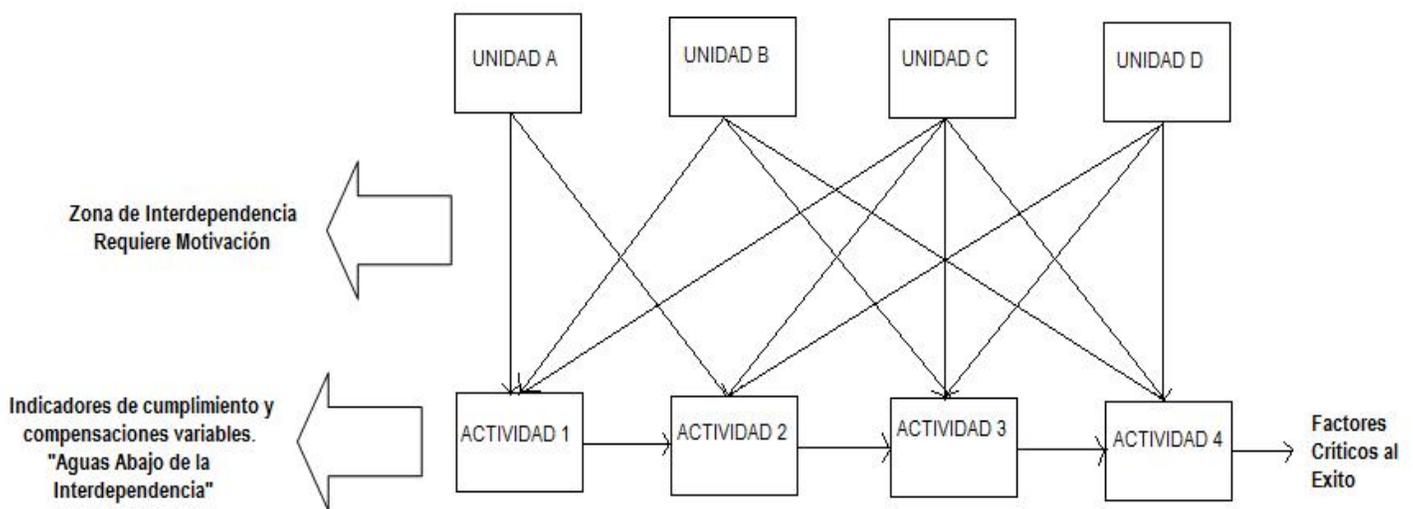
En lo que sigue a continuación intentaremos mirar el tema desde un ángulo diferente, tratando precisamente de independizar los mecanismos de motivación necesarios para lograr esos resultados, procesos e interacciones críticas para el éxito de una organización, de aquellos necesarios e insustituibles mecanismos de compensación que deben reconocer o retribuir el trabajo y los resultados de las personas en las organizaciones.

Ya sabemos que cuando aplicamos simultáneamente instrumentos de motivación con mecanismos de condicionamiento o compensaciones variables, estos no se suman, sino que siempre los segundos (compensación variable) se impondrán a los primeros (motivación).

Hemos visto también que compensación y motivación son muy necesarios y que no son sustitutos uno de otros, o sea que la compensación no sustituye a la motivación, y que la motivación tampoco sustituye a una compensación adecuada.

Partamos por definir los siguientes conceptos en el gráfico:

- a) **Resultados críticos al éxito de la organización:** Es definir y entender cuáles son aquellos resultados que deben obtenerse para poder decir que estamos cumpliendo bien con lo que la organización debe hacer, o que está compitiendo de buena forma en sus mercados. En el gráfico están en el extremo derecho.
- b) **Actividades para el resultado crítico:** Son aquellas actividades que contribuyen al logro de los resultados críticos antes identificados. En la consecución de estas actividades participan por lo general distintas personas y unidades que cortan transversalmente a la organización. En el gráfico se indican como actividades desde la 1 a la 4.



- c) **Unidades:** Son las tradicionales unidades funcionales de una organización y que participan en la realización de las actividades que son críticas para la obtención de los resultados críticos. Hay que observar que en cada actividad conducente al resultado crítico participa más de una unidad, y que estas a su vez se entrecruzan y repiten en otras actividades conducentes al resultado crítico. En el gráfico se indican como Unidad A hasta la D.

- d) **Procesos para la realización de las actividades críticas:** Es la interacción de las distintas personas y unidades que participan en la realización de cada actividad crítica para la obtención de los resultados críticos de la organización.

Hemos establecido anteriormente que para que la organización pueda desarrollar bien sus objetivos es importante cuidar que las interdependencias que se requieren en su interior funcionen bien.

Por ello la siguiente pregunta que debemos formularnos es:

¿En qué nivel es crítica la interdependencia?

Esta interdependencia crítica puede darse o requerirse de distintas formas, entre otras:

- a) A nivel de cada actividad conducente al resultado crítico. En este caso cada actividad es independiente de la otra.
- b) A nivel de un conjunto o grupo de actividades. En este caso algunas actividades son interdependientes y otras son independientes.
- c) Todas las actividades conducentes al resultado crítico. En este caso todas las actividades son interdependientes hasta lograr el resultado crítico.

Existe pues una zona de interdependencia que llamaremos Zona de Interdependencia en el gráfico.

Esa es la zona donde se debe producir la adecuada interdependencia para que se logre el cumplimiento de las actividades críticas que son necesarias para obtener los resultados críticos para el éxito de la organización en sus mercados.

En esta zona de interdependencia es donde no podemos hacer competir los mecanismos de compensación con los de motivación, pues como ya sabemos:

- i. Los de compensación siempre prevalecerán por sobre los de motivación y además,
- ii. Si aplicamos los mecanismos de compensación variables o metas a distintas unidades o personas antes que se hayan concretado las actividades críticas, sabemos que estas unidades o personas tenderán a desarrollar el comportamiento independiente que es justamente el que no necesitamos.

Así pues, debemos procurar que las distintas unidades o personas se encuentren orientadas al cumplimiento y fortalecimiento de tales actividades críticas. Aquí es donde debemos producir la interdependencia, y esta se logra precisamente con jefes que sepan motivar, que por lo general no son un recurso muy abundante.

Los indicadores y apoyo de información de control de gestión que se desarrollen en esta zona en ningún caso deben considerarse como información de procesos terminales, sino que como información intermedia y de apoyo para el cumplimiento de las actividades críticas.

Una vez cumplidas dichas actividades críticas podemos perfectamente establecer mecanismos de compensación variable que se distribuyan según los criterios que se quiera establecer hacia personas y unidades que hayan desarrollado la interdependencia que permitió el logro de dichas actividades críticas

Clarificado lo anterior debemos tener presente que para lograr esas actividades o procesos críticos que conducen a los resultados críticos es necesario que estas se logren en un

entorno de una adecuada interdependencia entre las personas y unidades que deben lograrlas. Por lo tanto, no es conveniente aplicar mecanismos que promuevan una conducta independiente antes de haber logrado que la interdependencia que requerimos para el logro de las actividades críticas que conducen a los resultados críticos.

Según ello si vamos a aplicar algún mecanismo de compensación variable según sean los casos que vimos anteriormente, es a partir de distintos puntos donde podemos aplicar mecanismos de compensación variable, por ejemplo, para los casos anteriores.

- a) Si cada actividad crítica es independiente una de otra, entonces, en este caso podemos aplicarlos al cumplirse cada una de las actividades críticas.
- b) Si existe un conjunto de actividades críticas que están relacionadas entre sí, entonces en este caso podremos aplicarlos para el conjunto de actividades y no para actividades por sí solas.
- c) Si el total de las actividades críticas están relacionadas entre sí, entonces en este caso podremos aplicarlo solo después de la obtención del resultado crítico al éxito para la organización en sus mercados...

Entonces los mecanismos de compensaciones variables si los necesitamos, deberían ser contra resultados que sean los que logren después de obtenida la interdependencia, o que sean fruto de una adecuada interdependencia al interior de la organización.

Para lograr la interdependencia, debemos trabajar fundamentalmente con elementos de motivación, comunicación y refuerzo de comportamiento.

Recurriendo a una analogía hidráulica: Los mecanismos de motivación, comunicación y refuerzo del comportamiento, son precisamente para estimular los procesos que permiten la consecución de las actividades y resultados críticos de la organización. Vale decir la interdependencia que necesitamos está aguas arriba de las actividades críticas que queremos lograr.

Por lo tanto en la zona que requerimos interdependencia debemos trabajar en lo fundamental con instrumentos de motivación, y no hacer que mecanismos de compensación u otro de suma cero interfiera con los mecanismos de motivación.

Los mecanismos de compensación variable o de medición como procesos terminales son aguas abajo de la interdependencia, o cuando está ya ha producido sus efectos.

Por ello si los aplicamos

- a) Simultáneamente: Los de compensación anularán a los de motivación.
- b) Anticipadamente: Si el de compensación variable se aplica antes de obtener la interdependencia crítica, habremos generado o inducido precisamente el comportamiento inverso que es el independiente.

Las vidas de las organizaciones están llenas de estos ejemplos en que los mecanismos de compensación se aplican:

a) Simultáneamente con los que deberían ser de motivación o refuerzo de comportamiento. En este caso el mecanismo de compensación premia una forma de comportamiento y no un resultado. Si eres simpático te compenso.

b) Anticipadamente al logro de la adecuada interdependencia: En este caso el mecanismo de compensación premia cierto resultado, pero ese resultado es anterior a la obtención de la actividad crítica o interdependencia. Esto es lo más frecuente. los ejemplos son muchísimos, y probablemente ya se los debe estar imaginando.

Les cuento uno que me contó un alumno que trabajaba en una empresa de telecomunicaciones, que se había definido como objetivo aumentar sus ingresos vía nuevos servicios a clientes en la red de comunicaciones. Había dos áreas, una de desarrollo que debía desarrollar nuevos productos y otra área de operaciones que era la responsable de mantener una alta disponibilidad de la red o network.

Entonces al área de desarrollo se la medía por la cantidad de nuevos productos que desarrollaba, y al área de operación de redes se le medía por la disponibilidad y velocidad de la red. Obviamente el área de operaciones, no quería que le contaminaran la red con nuevos productos que disminuían la velocidad y disponibilidad de la red. A su vez el área de desarrollo no se preocupaba de los efectos que sus nuevos productos tendrían en la disponibilidad de la red, en especial en sus etapas de inicio y puesta en marcha.

Este es un típico ejemplo de cuando se aplican mecanismos de medición como producto terminal antes que estos hayan contribuido a las actividades críticas que requiere la organización para alcanzar los factores y resultados críticos al éxito en sus mercados. Podríamos seguir por horas.

c) En reemplazo de los de motivación: Son los típicos incentivos que se aplican al estilo de los administradores de la post revolución industrial que sobreviven a la fecha.

La interdependencia no surge por generación espontánea:

Es importante reiterar que no basta con poner los mecanismos de compensación variables aguas abajo de la interdependencia, y pensar que esta se va a generar sola. **Es tarea fundamental e indelegable de quien está por sobre las unidades que deben actuar con interdependencia, el preocuparse por ella, desarrollarla y mantenerla.**

Así pues mi amable lector si Ud. tiene unidades y/o personas a su cargo que deben actuar con interdependencia, empiece desde ya a trabajar en ella, es parte muy importante de su trabajo.

Así pues la interdependencia no se auto-genera, y lamentablemente es uno de los temas menos trabajados.

Ahora el trabajo para este artículo, mi amable lector consiste en que Ud. debe mirar su organización, actual o pasada, y pensar en qué forma se han afectado el desarrollo de la

interdependencia necesaria para la obtención de las actividades críticas conducentes a los factores y resultados críticos para el éxito de la organización.

Para hacer esto no olvide por favor que debemos partir por el final, vale decir preguntarnos:

- i) Cuáles son los factores y/o resultados críticos que la organización debe alcanzar para ser exitosa.
- ii) Hecho lo anterior preguntarnos cuales son las actividades críticas que los generan.
- iii) Basado en lo anterior cuales son las unidades que deben lograr cada una de dichas actividades en forma interdependiente, y preguntarnos si esa interdependencia existe o no. También tenemos que ver si alguien está preocupado que se logre, o se ha optado por dejarle a los sistemas de compensación y de medición de resultados que sea el que la logre.

Bueno, manos a la obra.

LOS MECANISMOS DE RACIONALIZACIÓN.

Una bella obra de teatro nos presenta a Emily Dickinson, en un monólogo de casi dos horas. En una de sus partes “Emily”, que es el nombre de la obra dice: “Debemos cuidar mucho lo que decimos, nunca el pájaro vuelve a ser huevo”.

Cada vez que decimos o hacemos algo, los seres humanos buscamos encontrar la consistencia de nuestros actos, dichos o creencias.

Leon Festinger propuso en la década del 50 **la teoría de la disonancia cognitiva**, que nos dice a grandes rasgos, que cuando una circunstancia

A resultan inconsistentes con el planteamiento

B que la persona ha sostenido con anterioridad, esta persona tenderá a crear un puente que cierre esa brecha de inconsistencia. Dicho en forma popular, “tenderá a sacarse el pillo”.

El cerrar esa brecha de inconsistencia, es lo que se conoce como el proceso de la disonancia cognitiva, mecanismo de racionalización, auto justificación, o reducción de la inconsistencia, y que todos los seres humanos desarrollamos en determinadas circunstancias.

Así cuando una persona siente la necesidad de reducir esa inconsistencia, y crea o imagina una tercera circunstancia o argumento, diremos que está realizando el proceso de **racionalizar**.

Hay que tener presente que esta necesidad de consistencia puede llevarnos muy lejos, y tener también fuertes costos en nuestra vida personal.

Lo que ocurre es que bajo ciertas circunstancias nos comportaremos de un modo racional, y bajo otras racionalizaremos.

¿Qué es lo que genera en nosotros la necesidad de racionalizar, o de reducir la inconsistencia? **Una importante corriente de expertos en el tema piensa que en la medida que nuestro ego, se siente amenazado, aumenta en nosotros la necesidad de reducción de la inconsistencia.**

Es bueno tener presente que muchas veces nosotros mismos creamos en otros esa necesidad de consistencia.

Para explicar el tema permítame mi amable lector, recordar un ejemplo doméstico, cuando a una de nuestras hijas le habíamos quitado los pañales en la noche, para tratar de aclarar el tema. Ocurrió pues como ocurre con todos los niños, que se hacen pipi, y llegó a nuestra pieza llorando y mojada. De inmediato comenzamos el proceso en primer lugar de secar y cambiarle ropa a la niña, y de ahí el de cambiar las sábanas, dar vuelta el colchón, cambiarle pijama, y todo lo que el lector que tiene hijos bien conoce. Mientras hacíamos todo eso, ella esperaba en silencio en un rincón de su pieza, y cuando estábamos terminando, mi señora con mucho cariño le pregunta: Pero ¿Cómo fue que te hiciste pipi?, y en nuestra hija surgió rápida como la luz la respuesta: “No mamá, yo no me hice pipi, alguien pasó con un balde y mojó mi cama”.

En ese punto y medio dormido a las 2 de la mañana, le dije a mi señora, a quién varias veces había tratado en forma infructuosa, de convencerla de los efectos que puede tener la

disonancia cognitiva: “Detente un momento, ahí la tienes en vivo y en directo, esta es la disonancia cognitiva”.

Este ejemplo de la vida doméstica me ha permitido explicar a muchas personas este fenómeno, pues nos permite descubrir muchas cosas.

En primer lugar ¿De dónde, o cuando surge la necesidad de la historia de alguien con el balde? Surge naturalmente de la pregunta del ¿por qué? Sin esa pregunta nuestra hija no habría tenido o sentido la necesidad de racionalizar. O sea que nosotros mismos creamos en los demás la necesidad de racionalizar.

En segundo lugar ¿Estaba ella mintiéndonos con premeditación? No, lo más probable es que la historia de alguien con el balde haya surgido junto con la pregunta, en forma casi instintiva, y si hubiéramos proseguido con el tema, cada vez ella habría creído con más convicción que la historia era cierta. Si se tratase de una historia premeditada, ella habría llegado a nuestra pieza en el primer momento, con la historia del hombre con el balde, y así no ocurrió. Es más en una niña de 3 años en que aún no existe el sentido del bien y del mal no existe esa necesidad o intencionalidad de mentir en forma premeditada, sino que lo que ocurrió es otro fenómeno, la situación se tornó inmanejable para su ego, y de ahí sus respuestas y actitudes.

La reducción de la disonancia, o la racionalización, **viene a ser un mecanismo instintivo de defensa de nuestro ego**, por lo tanto como es instintivo, mientras estamos desarrollando el mecanismo es muy difícil que nos demos racionalmente cuenta de que hemos caído en el mismo.

El tercer aspecto, y que no se deduce por completo de este doméstico ejemplo, es que cada vez que yo fuerzo a alguien a la necesidad de reducir su inconsistencia, nuestra capacidad de comunicación entre ambos se deteriora progresivamente, y rápidamente podemos pasar a la agresividad. Por ello si apunto con el dedo a la inconsistencia o error ajeno, además de no lograr ningún cambio significativo, voy a deteriorar mi nivel y calidad de comunicación de aquel a quien creo estar intentando ayudar. Por lo general ese alguien desgraciadamente suele ser alguien cercano

Con mucha razón Napoleón decía: “Al tigre siempre hay que dejarle una salida y arrancará, si lo acorralamos sin salida nos atacará”.

Vale decir que una buena dosis de criterio en nosotros, nos permitirá no forzar a otros a la necesidad de racionalizar, especialmente a nuestros seres más cercanos, y dejarles una salida honrosa.

Una cantidad muy importante de la creación de esta necesidad de racionalizar, proviene de nuestra mala costumbre de juzgar a otros, o de estar siempre tratando de cambiar a otros. En otro capítulo hablaremos del cambio de comportamiento, pero aquí lo que se quiere señalar, es que es importante que no nos erijamos en jueces de terceros, sino que más bien con sabiduría dejemos el espacio, para que el tigre pueda salir, y a partir de ahí prepararse para enmendar su error, y no sienta la necesidad de atacarnos para defender y justificar su inconsistencia.

No olvidemos pues que cuando a alguien le ponemos costos altos para aceptar su inconsistencia, esta persona naturalmente tenderá a aumentar su necesidad de reducción de la inconsistencia, con las consecuencias que ya conocemos.

que nos tomaría sin duda bastante tiempo, recién ahí estaríamos en condiciones de optar por tal o cual opción. ¿Han sido así elegidas nuestras opciones?

Lo más probable es que no hayan sido así, sino que más bien alguna afinidad, simpatía o cercanía en nuestra juventud nos acercó más a cierta tendencia. Ahí ya estaba dado el primer paso, del resto se encarga la disonancia cognitiva.

Otro aspecto importante de tener presente a partir de la teoría de la disonancia cognitiva, es que **los seres humanos no estamos divididos entre los que son racionales, y los que racionalizan o reducen la inconsistencia, sino que somos el mismo ser humano, que presentamos ambas formas de comportamiento**, a veces en secuencias muy cortas de tiempo.

¿Qué es lo que nos hace comportarnos de una u otra forma? Sin duda que todos tenemos umbrales diferentes ante los cuales se crea en nosotros el mecanismo instintivo de racionalizar, pero lo que nos hace inclinarnos a esa forma de comportamiento, son las circunstancias en nuestro entorno, y la forma en que estas ataquen, afecten o desafíen nuestro ego.

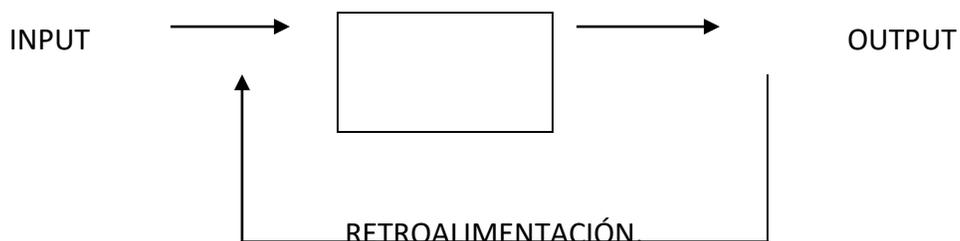
El gran riesgo de la disonancia cognitiva, es que nos dificulta el proceso de identificar, aceptar y corregir nuestros errores, y lo que es peor a veces nos lleva a convertirlos en virtudes. Es pues un mecanismo propio de nuestra limitación humana.

Si queremos crecer como personas no podemos estar siempre buscando la consistencia de nuestros actos, y por esa vía defender nuestro ego y auto estima, pues nos quedaremos estáticos en nuestro desarrollo personal, y lo que es peor no podremos reconocer nuestros errores y hasta podemos intentar convertirlos en virtudes. **Por el contrario nuestro proceso de maduración personal, va muy de la mano de ser capaces de aceptar nuestra inconsistencia, y a partir de ahí iniciar nuestro proceso de cambio.**

Cambiamos un poco el enfoque y vámonos a temas más relacionados directamente con la administración:

- Una visión de la teoría de sistemas, y toma de decisiones en general:

Analicemos a continuación la siguiente situación, la teoría de sistemas nos ha planteado el tema como:



Nos dice que dependiendo del output que obtengamos en el sistema, se creará la retroalimentación, para producir las medidas correctivas, y así sucesivamente.

Hasta ahí el tema va muy bien, pero supongamos por un momento que dentro de ese esquema, nosotros somos los que evaluamos el proyecto, convencimos a nuestro Gerente y a nuestro Directorio, que esa era la mejor la solución, y obtuvimos los recursos para producir los INPUT en el sistema, sin embargo al cabo de un tiempo, los OUTPUT que obtuvimos no fueron los esperados, sino que bastante por debajo de los presupuestados, para que se aprobase nuestro proyecto.

¿Cuál es nuestra reacción frente a estos resultados? ¿Decimos con facilidad a nuestro Gerente y a nuestro Directorio, que en realidad los supuestos no fueron los correctos, y que en realidad nos equivocamos?

Lo más probable es que no, porque además de nuestro ego, sentimos que hay muchas otras cosas en juego, y probablemente terminaremos encontrando una buena cantidad de razones para pedir más recursos, para poder cumplir con los objetivos iniciales no logrados. ¿Cuál es la causa para que actuemos así? Nuevamente la disonancia cognitiva nos ayuda a entenderlo.

Se trata de que pusimos una disposición muy importante de nosotros mismos a favor de esos objetivos, y ello mismo tiende a producirnos un sesgo, ya que mientras más motivados estamos hacia determinada acción o curso, más nos cuesta aceptar resultados contrarios a estos.

Los seres humanos no somos receptores puramente objetivos de la información que recibimos, sino que tendemos a analizarla desde el punto de vista de nuestra disposición previa.

A estas altura mi paciente lector tiene todo el derecho del mundo a decirme: “Oiga, espere un momento, hace muy poco nos acaba de decir lo importante que resulta la motivación, y ahora nos viene a decir que personas demasiado motivadas van a estar sesgadas por su propia motivación previa”.

A ello no tengo más que contestar: Tiene Usted toda la razón, mi agudo lector, porque el tema es así. Una motivación nula conduce a que las personas no crean en lo que hacen, ni que se esfuercen por lo mismo; pero una motivación excesiva, cercana al fanatismo, hace que las personas no seamos capaces de analizar objetivamente la información que nos llega. Luego, no nos queda más que recordar la sabiduría de nuestro hombre de campo, que nos ha enseñado que: “Bueno es el cilantro, pero no tanto”.

Así que cuidado pues la motivación no es una medicina que se pueda administrar en forma ilimitada.

Por ello cuando motivemos a personas debemos tener cuidado de no convertirlos en fanáticos.

La secuencia razón-acción en las organizaciones:

Otro tema al que nos lleva la disonancia cognitiva, es a darnos cuenta que muchas veces las organizaciones están separadas entre aquellos que piensan y aquellos que hacen.

Desde la teoría de Taylor con el Scientific Management, en que se habla de la completa definición de tareas para los individuos, pues asume Taylor que las personas tienden a ser perezosas. Así entonces se le especifica a cada cual lo que debe hacer.

La definición de funciones, los organigramas, la descripción de cargos, la evaluación de desempeño, y tantos otros instrumentos frecuentemente usados en la vida cotidiana de las organizaciones, son descendientes directos de Taylor.

En general la teoría de Taylor, y todos los que le siguieron después, tienden a pensar que en materias de administración, la razón antecede a la acción. Por ello es que hay quienes definen lo que hay que hacer, y hay otros que son los encargados de hacer las cosas. Se va pues separando dentro de la organización a aquellos que piensan de aquellos que hacen.

Por favor ruego al lector no anticiparse y pensar que les voy a proponer una suerte de democracia en la administración, donde todos opinan sobre todo, y el tema se convierte en un caos. No voy para allá, así que ruego un poquito de paciencia.

Dentro de toda organización hay y debe haber una jerarquía y distintos niveles de decisión, eso no está en discusión. Lo que ocurre es que dentro de los distintos niveles es donde debemos ser capaces de buscar integrar la razón y la acción. A modo de ejemplo muchas organizaciones han implantado diversos métodos como los círculos de calidad, reuniones de grupo, y otros mecanismos que van buscando que niveles intermedios vayan encontrando sus propias soluciones, a temas que les competen.

Por lo tanto el problema es que hay muchas decisiones que se toman en niveles más altos de la organización, que perfectamente podrían tomarse o proponerse desde niveles más bajos. Así caemos rápidamente en la centralización de muchas decisiones en normas burocráticas, y lo que es más grave en organizaciones con más niveles de los necesarios, y por lo tanto con estructura de costos más alta, que una vez creadas tienden a automantenerse complicando aún más el tema, como una elemental norma de supervivencia, creando mallas de burocracias que se entronizan en la cultura de las organizaciones y que resultan muy difíciles de resolver, reducir, o eliminar.

¿Cómo avanzar dentro de cada una de nuestras organizaciones en integrar la razón y la acción dentro de los distintos niveles? Es una pregunta que probablemente mi estimado lector se está haciendo. La solución no es trivial y por lo general tenderá a ser diferente para cada organización, dependiendo por supuesto de su cultura, pero el hecho de plantearse ya es un gran adelanto.

Taylor nace después de la revolución industrial, en que era necesario hacer un avance en procedimientos dentro de la producción industrial, dados los nuevos niveles de mecanización en los que se había avanzado. No pretendo desconocer el tremendo avance en materia de producción que ha significado Taylor en nuestra sociedad occidental, sin duda que ha funcionado, pero también ha tenido sus consecuencias, una de ellas es la forma en que se ha dado el desarrollo sindical en occidente, a diferencia de sociedades orientales

como las japonesas en que la agrupación de los trabajadores ha tomado formas absolutamente diferentes.

Quizás la marcada separación entre los que piensan y los que hacen, puede ser una causa que explique semejante evolución en Occidente. Más allá de la contraposición teórica de capital versus trabajo, muchas veces lo que ha alentado la formación de poderosas agrupaciones de trabajadores ha sido más bien la incapacidad para pensar su hacer dentro de sus trabajos, si a ello le sumamos una dosis de motivación por carencia que antes analizamos, tenemos el perfecto escenario para grupos organizados y altamente conflictivos. Por lo tanto no le echemos la culpa solo a los dirigentes conflictivos, si es que los ha habido, sino también a las circunstancias que les permitieron encontrar a ellos una base de apoyo amplia.

La separación de la organización en dos niveles:

- Los que piensan, y
- Los que hacen.

Puede llevarnos rápidamente a darnos cuenta que aquellos que están en el lado de los que solo hacen, a muy poco andar se encontraran dentro de un esquema de motivación por carencia, con las consecuencias que en otra sección se detallan. A esta altura, mi querido lector estoy cierto que puede fundamentar en forma simple, porque se caerá en la motivación por carencia, y me permito dejarle la tarea que lo haga, para que así vaya afinando su capacidad de diagnóstico de las organizaciones, que es tan necesarias para todo administrador.

Esta separación entre el pensar y el hacer nos lleva también a tomar la decisión respecto de un problema, en forma independiente de la manera en que esta se llevará a la práctica, y es así como surgen muchas dificultades en el proceso de puesta en marcha de determinada decisión. Vale decir tratamos a la toma de decisiones y a la puesta en marcha de las mismas, como bloques independientes tanto en su raciocinio, como respecto de las personas que toman parte en ellas.

Ello nos lleva a separar la razón y la acción en la toma de decisiones, o tratarlas como una secuencia, en que la razón antecede a la acción, que es justamente lo que nos indica la disonancia cognitiva que no es así, sino que ambas interactúan mutuamente. Por ello emplear un poco más de tiempo en una toma de decisión, incorporando, o escuchando en su proceso a quienes estarán involucrados en su puesta en marcha, es uno de las mejores alternativas que podemos tomar para que la puesta en marcha de una decisión sea más suave o factible de llegar a concretarse en forma eficaz. Esto viene precisamente la integración de la razón y la acción en la toma de decisiones, que es precisamente algo que puede ayudarnos a “obtener resultados a través de otros”.

Es por eso que es importante recordar que al comenzar los apuntes veíamos que los mayores problemas de las organizaciones en la actualidad no están relacionados con la parte analítica de los mismos, sino que con la implementación o puesta en marcha de esas decisiones o criterios analíticos. Una mejor implementación, tiene pues mucho que ver con

la integración de la razón y la acción, o la disminución de la brecha dentro de la organización entre los que piensan y los que hacen.

Estoy cierto que este un concepto complejo, sobre el cual queda aún mucho que reflexionar en y para las organizaciones, pero sin duda que es un tema que nos hace mirar la administración de otra forma, y muchos de los supuestos que tradicionalmente hemos dado como válidos, en el desarrollo de las sesiones avanzaremos más es el concepto, por lo que ruego a mi amable lector internalizar, visualizar y reflexionar desprejuiciadamente sobre este concepto.

LOS GRUPOS

Los grupos son una realidad dentro de nuestra dinámica social, a la que por supuesto no están ajenas las organizaciones.

¿Cuántas veces hemos visto grupos conformados por personas brillantes, que no alcanzan resultados tan brillantes, o cometen errores fundamentales, que cualquier individuo en forma aislada probablemente no habría cometido?

Los seres humanos somos gregarios, y por ello tendemos a formar parte de grupos. Todos pertenecemos a más de un grupo de diversa índole, y nos hemos incorporado y alejado de grupos en más de una ocasión.

Sin embargo hay grupos más cohesionados, y otros menos cohesionados. ¿Qué es lo que hace que se de esa situación?

Los estudiosos de la materia han planteado que a medida que se presenta, o aumenta una amenaza externa que afecta nuestra seguridad individual, las personas tendemos a refugiarnos en grupos, y a la vez estos grupos tienden a hacerse más cohesionados.

A medida que la seguridad individual se siente amenazada, las personas tendemos a refugiarnos en grupos de personas que enfrentan semejantes situaciones.

Así el grupo tiende a darnos una forma de seguridad social, que como individuos no alcanzamos en circunstancias de amenazas externas.

Hasta ahí el tema va bien, lo que ocurre sin embargo, es que el soporte que el grupo nos presta normalmente tiene un precio, y ese precio que debemos pagar es aceptar las reglas del grupo, y la conformidad con el actuar del mismo. Así entonces el valor de la membresía del grupo es ceder una parte de nuestra libertad individual para pasar a aceptar las reglas del grupo, y obtener el respaldo social que él nos entrega.

Vamos así avanzando hacia el fenómeno de **pensamiento grupal** que se ha definido como: “la no deliberada supresión de la capacidad de análisis crítico individual de sus miembros, a medida que aumenta la cohesión del grupo”.

Entonces, la secuencia es muy simple: ante una amenaza externa las personas tendemos a refugiarnos en grupos, mientras esa amenaza externa, afecta más la seguridad individual de las personas, el grupo se vuelve más cohesionado, y mientras más cohesionado, menor es la capacidad de análisis crítico individual de sus miembros, y si estos llegan a tenerla, tienden a auto censurarse por no contradecir las normas del grupo.

Debemos tener presente que al igual que la disonancia cognitiva, este fenómeno que demanda de las personas un mayor grado de cohesión es de naturaleza instintiva y no racional, luego cuando estamos dentro de él tendemos a no darnos cuenta.

Los síntomas que se presentan en el pensamiento grupal son a grandes rasgos los siguientes:

i) Invulnerabilidad:

La mayoría o todos los miembros del grupo comparten una ilusión de invulnerabilidad, que tiende a hacerlos sobre-optimistas y/o asumir altos riesgos. Al mismo tiempo, no reaccionan

ante claras señales de peligro, que la sensación de invulnerabilidad les dificulta o impide ver.

ii) Racionalizaciones:

Así como se ignoran señales de peligro, los miembros tienden a construir colectivamente racionalizaciones que permitan desechar señales de peligros y feed back negativos que signifiquen reconsiderar los supuestos respecto de acciones pasadas.

Enfrentados a situaciones de tensión, una de las más peligrosas formas de racionalización es aquella que impide mirar la situación en la forma en que la ve la contraparte o grupo opuesto; ello lleva a una percepción de la realidad radicalmente diferente, lo que hace desechar las más claras evidencias de que la situación no es en la forma que la concibe el grupo.

iii) Moralidad:

Las víctimas del fenómeno del pensamiento grupal creen en lo incuestionable de la moral de su propio grupo, lo que lleva a los miembros a ignorar las consecuencias éticas o morales de sus decisiones, así como también sus fundamentos. Este es uno de los síntomas o consecuencias más peligrosos del pensamiento grupal.

iv) Estereotipos:

Se sostienen visiones estereotipadas respecto de los líderes y miembros de grupos adversarios, se les ve a su vez de forma tal, que cualquier forma de negociación se ve casi imposible.

v) Presión:

Se aplica directa presión a cualquier miembro que, aunque sea momentáneamente, exprese dudas acerca de los argumentos sustentados por el grupo, o de las ilusiones compartidas.

Las formas en que aplica presión el grupo hacia sus miembros que se desvían de lo aceptado por el grupo van avanzando gradualmente en las siguientes etapas:

-Seducción: Todos te queremos, no insistas.

-Raciocinio: Pero entiende esto es lo que ha aprobado el grupo.

-Amenaza: Estás con nosotros o contra nosotros.

-Amputación o expulsión: Que toma variadas formas, desde la expulsión formal, hasta la ley del hielo, pasando por diferentes matices.

vi) Auto-censura:

Los miembros evitan desviarse de lo que parece ser el consenso del grupo; mantienen silencio acerca de sus dudas y tienden a minimizar la importancia de ellas. Ocurre que mientras más necesitamos del grupo más miedo le tenemos a la potencial expulsión, por eso tendemos a quedarnos callados o autocensurarnos.

vii) Unanimidad:

Las víctimas de pensamiento grupal mantienen la ilusión de unanimidad al interior del grupo; se cree también en el falso supuesto que cualquiera que guarde silencio es porque está en total acuerdo con lo expresado.

Se tiende a producir una validación por la vía del consenso, la que tiende a reemplazar la verificación en la realidad, como también el pensamiento crítico individual.

Es evidente, pues si quienes podrían pensar diferente se autocensuran, todos creerán que hay unanimidad, excepto los que se autocensuraron.

viii) Información adversa:

Los miembros tratan de protegerse unos a otros y, en especial al líder, respecto de información adversa que pueda afectar o ir contra la complacencia que se comparte respecto de la efectividad de pasadas acciones. Hay aquí muchísimos ejemplos de cabezas de organizaciones que han sido los últimos en enterarse de las malas noticias, pues los miembros han tendido a no informarlos.

Bueno, hasta ahí el tema de los síntomas del pensamiento grupal, probablemente el lector a estas alturas ya está identificando claramente cuando o a quienes ha visto caer en este fenómeno psicológico. Por ello, el tema de los grupos y su comportamiento no es ajeno para quienes administran.

No se trata aquí de emitir juicios o mofarnos de quienes han caído en esta forma de pensamiento, pues todos estamos expuestos a ella, lo que importa es que tratemos de entender: ¿Por qué se ha presentado?

Querámoslo o no, nos encontraremos con grupos dentro de nuestra organización, el punto importante es darse cuenta que tipo de grupos son los que tenemos y cuáles son los que queremos tener.

Además nuestras decisiones o señales como administradores también pueden mover la cohesión de los grupos en un sentido o en otro. Lo anterior es muy importante de tener presente, pues los administradores manejamos circunstancias, y través de las mismas podemos crear las condiciones para que la necesidad de cohesión dentro de un grupo se mueva en un sentido o en otro; a modo de ejemplo es frecuente ver grupos muy cohesionados dentro de organizaciones cuando existe una fuerte incertidumbre individual. Un tema delicado con los grupos, a medida que se va desarrollando el pensamiento grupal, es que uno sabe cómo empiezan, pero no sabe cómo van a seguir, evolucionar, o terminar. ¿Con que grado de cohesión grupal quiero administrar? Es una reflexión que debe hacer quien dirige una organización.

Una cohesión nula constituye una suma de individuos, con muy baja sinergia, y casi sin espíritu de equipo para lograr resultados, y por otra parte una cohesión muy alta puede conducirnos a procesos de pensamiento grupal muy difíciles de revertir. Ambos extremos no son buenos.

Lamentablemente hasta la fecha no se ha inventado el instrumento llamado cohesiómetro, que nos permita medir los grados de cohesión, y por lo tanto estar seguros que estamos administrando con el nivel de cohesión 0,55 deseado.

Ello no es posible, ni tampoco creo que nunca lo será, esto es más que nada un concepto cualitativo, donde quien administra debe estar consciente que por la vía de las circunstancias que va creando en la organización, y decisiones que va tomando, va afectando la seguridad individual, y por ende la necesidad de cohesión en un sentido o en otro.

Los fenómenos de pensamiento grupal podemos darnos cuenta donde o cuando comienzan, pero no nos es posible predecir hasta donde van a llegar, por ello es muy importante trabajar en la prevención de los mismos.

Pensemos en fenómenos muy simples, y la facilidad que se cae en el pensamiento grupal. Las tradicionales competencias internas dentro de las organizaciones para sus aniversarios: Tenemos la alianza verde, la roja, la azul, etc. ¿Recuerda Ud. con qué facilidad explotan los conflictos entre las alianzas, y como rápidamente aumenta la rivalidad entre ellas?

Pero hablando de fenómenos más vinculados con la vida diaria, la rivalidad que se produce entre diferentes áreas de una organización, que por lo general apuntan a diversos objetivos, tales como producción y ventas, finanzas y servicios, etc.

Una herramienta usada por algunos administradores consiste en los juegos de suma cero, vale decir lo que unos ganan, es lo que otros dejan de ganar. Así se van produciendo circunstancias en que naturalmente la comunicación y capacidad de cooperación, entre las distintas áreas participantes en estos juegos de suma cero se deteriore rápidamente, y mientras más sea lo que esté en riesgo en estos juegos de suma cero, mayor probabilidad

tenemos de avanzar hacia niveles de cohesión que generen el fenómeno del pensamiento grupal.

Es cierto que esto puede producir resultados de corto plazo, pero el efecto sobre la organización suele ser más perjudicial que beneficioso, si es que necesitamos de algún grado de interacción positiva entre los mencionados grupos, que la propia organización ha creado y cohesionado, por los instrumentos de administración utilizados. A este fenómeno nos referiremos en detalle más adelante.

Otro error en que suelen caer algunos administradores es pensar en el miedo como un elemento positivo para obtener resultados. Es cierto que el miedo puede mover a las personas a hacer muchas cosas, pero sin duda que es un motivador muy peligroso, pues como ya analizamos al crearse el miedo, se pierde la seguridad individual, rápidamente surgirá la desconfianza entre unos y otros, y aquellos con mayor afinidad o menor desconfianza entre sí, se unirán ya sea para atacar en conjunto a aquella causa del miedo, o bien a atacar a aquel otro grupo del que desconfían. Ambos efectos son muy perjudiciales para el desarrollo normal de una organización. Por ello mucho cuidado con confundir o usar el miedo como un elemento para obtener resultados, o como reemplazo de la motivación. Por ello es importante que nos demos cuenta que cuando encontremos grupos muy cohesionados dentro de una organización, antes de pelear con ellos o con sus líderes, debemos ser capaces de pensar e identificar qué es lo que generó en ellos esa necesidad tan alta de cohesión, y eso es lo primero que debemos intentar resolver, si lo que queremos es atacar la causa, que induce a la alta cohesión de ese grupo.

En general tenderá a ocurrir que cuando determinado grupo soporta o respalda a un líder de un perfil conflictivo, no se debe a que dicho personaje conflictivo haya captado por su propia influencia la adhesión o respaldo automático de personas que no presentan el mismo grado de carácter conflictivo, sino que lo que ocurre es que algo ha ocurrido con la seguridad individual de esas personas como individuos, que los ha llevado a cohesionarse en un alto grado, y así pasar a validar formas o tipos de liderazgo al que en otras circunstancias no habrían respaldado o adherido.

Así pues es necesario tener presente que tras un grupo muy conflictivo o cohesionado, normalmente existirá alguna decisión previa, que ha generado dicha necesidad de cohesión, por la vía de afectar la seguridad individual de las personas.

Por ello lo importante es analizar muy desprejuiciadamente, y ojala con la menor disonancia posible, que medidas puede haber tomado la propia administración u organización, que han creado semejante nivel de inseguridad individual en las personas, que les ha llevado a tener tal grado de necesidad de cohesión grupal. Luego si logramos identificarlo tenemos que ser capaces de pensar si es que existe alguna forma de revertirlo.

Por lo tanto el tratar de obtener resultados a través de otros por la vía de afectar la seguridad individual, y a partir de ahí construir grupos altamente cohesionados, puede resultar una herramienta muy peligrosa en el mediano plazo para la propia organización. Lo que el administrador o la administración no es capaz de motivar en las personas, no se puede reemplazar por la inducción de fenómenos de competencia grupal, pues estos mismos más temprano que tarde terminarían por pasarle una cuenta muy alta a la propia organización.

Existe otra forma de pensamiento grupal, quizás la más peligrosa de todas, que es cuando este afecta a la cabeza de la organización. Es muy frecuente ver equipos directivos altamente cohesionados entre ellos, precisamente por su dificultad para administrar o entenderse con el resto de la organización, o cuando sienten amenazado su grupo directivo. Las malas decisiones en estos casos pueden ser de consecuencias insospechadas, a su vez estas pueden pernear a otras formas de conflicto dentro de la organización que se harán gradualmente cada vez más difíciles de resolver.

Como Ud. ve este fenómeno yace latente en todas las formas de agrupación humana, dependiendo de la forma en que esta agrupación se dé. Ya vimos que puede afectar a organizaciones productivas en sus distintos niveles, a los partidos políticos, a las organizaciones religiosas, deportivas, universitarias, etc.

Por ello no olvide que esto se dará dependiendo de las circunstancias que se den en las organizaciones o agrupaciones humanas. Cuando estas formas de asociación favorezcan una sistemática forma de pensamiento grupal, claramente estamos sembrando el germen de una forma de organización peligrosa que puede ser muy dañina a la organización misma, a sus propios miembros bajo la apariencia de seguridad, y en último término peligrosa para la sociedad por el grado de conflictividad y sesgo que esos grupos tendrán. Por ello analicémoslos en todos los niveles y veamos si está en nuestras manos hacer algo para cambiar o prevenir las circunstancias que generan tales grados de necesidad de cohesión

Ruego al lector no creer que todos los grupos son malos, sino que solo aquellos demasiado cohesionados son los que presentan el fenómeno del pensamiento grupal, y es lo que deberíamos tender a evitar. Nuevamente nos encontramos con el cilantro, pero esta vez diríamos que: “Buena es la cohesión, pero no tanta”.

El comportamiento emocional

Las emociones forman parte del carácter del ser humano, de la misma forma que lo es la razón.

Por ello cuando administramos, no nos relacionamos solo con la parte racional de las personas, sino también con la parte emocional, desconocer esta última puede traer serias consecuencias cuando tratamos de obtener resultados a través de otros.

Parte importante de los mayores logros que alcanzan las personas y las organizaciones, tienen una importante parte de su origen en las emociones humanas, los mayores problemas también.

Las reacciones frente a un obstáculo:

Consideraremos a un obstáculo como algo imprevisto, grave y serio que nos sorprende y que nos impide seguir un curso ya trazado o deseado en un tema que nos importa, y que por lo tanto nos produce un nivel de frustración importante, que desencadena una forma de comportamiento emocional.

Frente a ese obstáculo y la consiguiente frustración, nos encontramos principalmente con dos tipos de reacciones:

a) Un primer tipo de reacción (tipo 1) que frente al obstáculo o la adversidad, sentirá rabia, u otro sentimiento similar, y tenderá a atacar el obstáculo, o aquello que no le permite alcanzar lo esperado o deseado.

b) Un segundo tipo de reacción (tipo 2) que frente al obstáculo o adversidad, también sentirá rabia o impotencia, pero esta vez el ataque en vez de dirigirse contra el obstáculo será en contra de si mismo.

Ambas reacciones tienen algo en común, un alto nivel de emociones involucradas, de rabia e impotencia, solo que en el tipo 1 la rabia se dirige contra el obstáculo o el agente externo (outwards directed), en el segundo caso la rabia se dirige contra el individuo mismo (inwards directed).

¿De qué dependerá que la emoción generada por el obstáculo se dirija hacia el exterior o hacia el interior? No solo del carácter de la persona que enfrenta el obstáculo, sino que también de la historia de esa persona en relación a lo que ha percibido como éxitos o fracasos, o como las experiencias positivas y negativas le han afectado.

La reacción tipo 1 es propia de alguien con alta confianza en si mismo, y buena autoestima, tenderá pues a atacar el obstáculo, y todo lo que le rodea, querrá pelear o defenderse.

La reacción tipo 2 es propia de alguien más pesimista, alguien con menor autoestima y confianza en sí mismo, abandonará y cederá fácilmente, y probablemente se recriminará por haber metido en semejante área de peligro, y probablemente de no mediar algunos cambios le costará mucho reintentarlo en el futuro.

Nuevamente en ambos casos podemos identificar una frustración, que es el sentimiento, que se genera este tipo de comportamiento emocional, que es el que se da

cuando las personas enfrentamos grandes, inesperados y serios obstáculos que nos impiden lograr lo que nosotros queremos.

El desarrollo de circunstancias que percibamos como de satisfacciones nos harán movernos más hacia un tipo 1, en tanto circunstancias que percibamos como de fracaso harán moverse hasta el más seguro hacia una reacción tipo 2.

Existe también un tercer posible tipo de reacción que llamaremos tipo 3, que es quien no presenta mayor frustración ante un obstáculo, no presenta comportamiento emocional, y simplemente toma otro curso de acción, es como se le hubiese terminado el agua que estaba bebiendo en un vaso, simplemente lo vuelve a llenar, y asunto concluido. ¿Por qué a este tipo 3, el mismo obstáculo lo hace reaccionar de forma tan diferente? ¿Por qué hay tan poco efecto emocional? ¿Por qué le resulta tan fácil enfrentar el obstáculo y buscar cursos de acción alternativos?

Lo que ocurre es que en resumidas cuentas el obstáculo afectó en menor medida su autoestima o amor propio.

Vemos así que una misma circunstancia puede generar diferentes reacciones emocionales en los individuos.

En los dos primeros casos se produce una **frustración** que es un sentimiento fuerte, frente al obstáculo que genera una reacción emocional.

En el tercer caso se trata simplemente de una **privación**, sin mayor reacción emocional.

Por lo tanto, el que sea frustración o privación no vendrá dado por la circunstancia en sí, sino por la percepción que el individuo tenga sobre esa circunstancia.

Nosotros mismos también vamos evolucionando, y situaciones que en algún momento de nuestra vida representaban una fuerte frustración, a medida que vamos creciendo, pasan a transformarse en simples privaciones, o situaciones que desarrollan una menor reacción emocional.

Enfrentados a algún obstáculo serio, la gran mayoría de los seres humanos tenderemos a reaccionar de alguna de las dos primeras formas, solo una muy pequeña proporción tendrá una reacción del tipo 3, y presentará una reacción similar al Sr Spock, de Viaje a las Estrellas, este simpático personaje que venía de Plutón, y que negaba o despreciaba las reacciones emocionales del ser humano.

El tema es que cuando administramos nos encontramos con los tres tipos de reacciones, y es más, dependiendo de la forma en que manejemos las circunstancias podemos hacer que la misma persona se mueva entre los diversos tipos de reacciones para circunstancias similares. A eso es lo que nos ayuda o contribuye el refuerzo de comportamiento.

De ahí que una tarea muy importante de los padres, los profesores, los amigos, y los administradores es trabajar en las personas para desarrollar sus sentimientos de confianza en sí mismos y en su competencia y capacidad personal. Así lograrán relacionarse con su entorno en forma menos impulsiva, más objetiva, y por sobre todo en una forma menos tensa.

Ruego a estas alturas no confundir lo anterior con un tipo de administrador paternalista, ello viene a ser tan errado como un padre ultra permisivo o ultra protector, que enfrentara a su hijo a problemas mucho más graves en el futuro.

Como administradores tendemos a sentirnos obligados a comportarnos más bien como el tipo 3, lo que no es tan fácil, si no logramos realmente ser un tipo 3. Un ideal para un ejecutivo parece ser poder desarrollar una capacidad de tolerancia hacia la frustración, un grado de seguridad personal alto, de forma que pocos obstáculos representen una real amenaza a la auto estima. Lo que ocurre es que no es tan fácil, y para lograrlo se requiere nuevamente escuchar a nuestro Sócrates preguntándole a Alcibíades: ¿Te conoces a ti mismo? Solo a través del crecimiento personal real, y del desarrollo de la capacidad de enfrentar estos obstáculos podremos ir subiendo por la pirámide de la administración, para lograr resultados a través de otros.

Cuidado que actuar como tipo 3 cuando realmente no lo somos puede llevarnos a situaciones de gran insatisfacción, pérdida de calidad de vida, y probables daños a nuestro organismo.

Cabe entonces la pregunta: ¿Está dentro de lo permitido a los administradores el tener reacciones emocionales?

Características del comportamiento emocional:

Es importante que sepamos darnos cuenta cuando estamos en frente de un comportamiento emocional, ya que no administramos solo la parte racional de las personas, sino que también debemos sabernos manejar con la parte emocional.

A continuación, veremos las principales características que presenta el comportamiento emocional en una persona, con el fin que ello nos ayude a darnos cuenta que estamos frente a un comportamiento de tipo emocional, y que requiere ser considerado y abordado como tal.

Cada vez que dos personas se comunican están transmitiendo hechos y sentimientos;



El tema radica en que muchas veces tendemos a escuchar de A solo los hechos que nos esta transmitiendo. Esa ignorancia o inadvertencia respecto de los sentimientos que A nos quiere transmitir va poco a poco dificultando cada vez mas la comunicación, y debemos saber darnos cuenta de que ello está ocurriendo.

Las principales características del comportamiento emocional son :

a) Son reiterativos:

El hecho que hay tras el sentimiento no reconocido se repite y se repite, y no es posible sacar a mi interlocutor de esa repetición.

¿Hasta cuando repetirá o reiterará? Hasta que sienta que yo he aceptado como valido o he comprendido el sentimiento que me está intentando transmitir.

Por ello debemos tener presente que un hecho insistentemente repetido o reiterado por alguien, no es mas que el disfraz de un sentimiento no reconocido y que mantiene incómodo a ese alguien, y que puede llegar a afectar dramáticamente su comportamiento.

Nos cuesta mucho aceptar los sentimientos ajenos, en especial cuando nos sentimos de alguna forma atacados por los mismos, aquí hay que tener presente que: “entender no significa estar de acuerdo, significa simplemente comprender”, pero es un primer paso absolutamente necesario para que podamos manejarnos frente al comportamiento emocional.

b) Van saliendo en capas:

El sentimiento que primero se expresa o intenta transmitir no es el principal, sino que a medida que se va aceptando ese primer sentimiento se va avanzando hacia capas mas profundas, este primer sentimiento viene a ser como la punta del iceberg, razón por la cual si intuimos que ello es lo que va a pasar, tendemos a ignorar o despreciar ese primer sentimiento que se expresa por la vía de la reiteración vista en el punto anterior, pues no queremos y/o no nos sentimos preparados para escuchar o enfrentar lo que sigue.

No tenga miedo de aceptar sentimientos, ya que entre los seres humanos existe un mágico mecanismo que hace que nuestro interlocutor no nos revelará un sentimiento profundo en la medida en que no estemos capacitados para recibirlo.

c) Van acompañados de agresividad:

Finalmente, cuando un sentimiento logra expresarse, por lo general este va acompañado de agresividad, si no sabemos pasar por alto esa agresividad, o canalizarla, terminaremos mezclados en un conflicto casi mayor que con el que comenzamos. Por ello paciencia y comprensión cuando veamos que alguien ha caído en el comportamiento emocional, recuerde que lo mismo nos pasa a cada uno de nosotros.

Descubrimos entonces que el desarrollo de la capacidad empática es un gran hábito que nos permite enfrentar y ayudar a resolver el comportamiento emocional en nuestras contrapartes. Como todo hábito, no es una mera actuación, sino que la convicción real al respecto.

Aquí es necesario nuevamente hacer una aclaración. Como administradores muchas veces nos enfrentaremos con grandes emociones no resueltas en personas en nuestro

alrededor, el hecho que sepamos diagnosticarlo no nos convierte en sicólogos, por ello es muy importante estar concientes que no debemos confundir empatía, con cruzar cierta peligrosa línea de intimidad, o involucrarnos mas de la cuenta en situaciones que no nos corresponde, si eso llega a ocurrir, hay que saber con discreción orientar a la persona hacia una ayuda profesional en la materia.

Esa es pues la diferencia entre el administrador y el sicólogo que tocamos en otro capitulo, le reitero no somos sicólogos y por lo tanto no tratemos de ser terapeutas, porque no lo somos.

Contribuciones de la neurociencia y psicología moral:

I) El funcionamiento dual de nuestro cerebro:

Como primer aspecto es importante explorar lo que nos dice la neurociencia respecto de cómo entender una de las formas de funcionamiento de nuestro cerebro cual es el funcionamiento dual que ocurre en la corteza pre-frontal de este.

En más de 10 años de investigaciones, Joshua Greene nos ha ilustrado en forma práctica, como en la corteza pre-frontal de nuestro cerebro existen dos partes que funcionan diferente y en diferentes ocasiones, pero que siempre están activas y preparadas para entrar en funcionamiento, e influenciar de esa forma nuestro raciocinio y nuestro comportamiento.

Una es la ventro media, que es la que guarda relación con nuestras emociones, son estas las que activan esta zona y la hacen funcionar en milisegundos, en forma automática, y de una forma que está por sobre nuestra capacidad de raciocinio, vale decir cuando actúa no estamos racionalmente conscientes de ello.

Otra es la dorso lateral que es la que corresponde a la forma más razonada de nuestro cerebro, pero que no se activa con la misma rapidez que la ventro media, sino que empieza a operar después de un proceso reflexivo, y en cierta forma cuando somos capaces de controlar los impulsos que nos da la ventro media.

Basado en la anterior nos lleva a la analogía que nuestro cerebro tendría dos modos de funcionamiento (dual process), como una cámara fotográfica: Uno es el modo automático, y otro es el modo manual.

En el modo automático, para una cámara, nosotros simplemente apretamos el switch y del resto se encarga la cámara, es muy efectivo y rápido, pero es inflexible. Algo parecido parece ocurrir con la ventro media de nuestro cerebro, de ahí vienen nuestras reacciones en modo automático, que son activadas por nuestra intuición moral. Son muy rápidas, pero inflexibles, y lo que es más complejo como veremos más adelante, condicionan el raciocinio que hacemos con posterioridad a este chispazo de intuición moral.

El segundo es el modo manual; este se da cuando queremos tomar una fotografía y queremos hacer una pausada selección de la iluminación, contrastes, etc. y nos damos el tiempo para ajustar la cámara, toma tiempo, pero si sabemos de fotografía, esta saldrá mucho mejor. Algo parecido ocurre con la sección dorso lateral de la corteza pre frontal, es ahí donde se generan nuestras acciones y raciocinios más pausados, más globales, y menos inflexibles.

II) Nuestros sensores morales:

Otro autor Jonathan Haidt (The righteous mind) nos plantea que en materia moral, esta no solo se refiere al tradicional concepto de no dañar a otros, sino que el tema es más amplio, y que así como tenemos papilas gustativas para lo salado, lo dulce, lo agrio, etc y

para cada uno de nosotros estas papilas gustativas son diferentes, y nos transmiten o crean en nosotros sensaciones de agrado o desagrado según sea lo que estamos gustando en nuestra boca que se transmiten a nuestro cerebro, en el tema de preferencias morales podemos intentar una analogía.

El profesor Haidt, se basa en el concepto de modularidad planteado por los antropólogos Sperfeld y Hirschfeld, que indica que en todas las especies, y ello no excluye a la humana, existen ciertos módulos que son como interruptores vinculados a nuestro cerebro, y que al enfrentar determinadas situaciones estos módulos a través de dichos interruptores envían señales a nuestros cerebros que son anteriores y por supuesto mucho más veloces que nuestra capacidad de raciocinio, y crean reacciones instintivas.

Al expandir este concepto y con el respaldo de investigaciones de muchos años, nos plantea que, en materias morales, estos módulos actúan exactamente igual en nosotros, vale decir que si bien existe un parrilla amplia sobre fundaciones morales, que ya veremos cuáles son, tenemos ciertas preferencias predeterminadas, unas por sobre otras.

Esto hace que dependiendo de cuales sean nuestras preferencias morales, nuestra atención se centrará rápidamente en situaciones vinculadas a ellas, y postergaremos o no consideraremos en toda su dimensión o con la misma rigurosidad, a aquellas que no representan nuestras preferencias en materia moral, pero que siguen siendo igualmente válidas que las nuestras.

Una vez fijada nuestra atención en aquella circunstancia vinculada a nuestra preferencia moral, se activarán esos interruptores que enviarán las señales a nuestros cerebros ya sea de agrado o disgusto, y son esas señales intuitivas las que activarán o condicionarán nuestro raciocinio posterior.

En síntesis, está primero nuestra intuición moral, y el raciocinio es posterior y tiene por principal objeto respaldar nuestra primera intuición moral. De ahí que nuestro raciocinio estará sesgado por nuestra primera intuición moral.

Ello explica que distintas personas, sin poner en duda su honestidad y rectitud, tengan entre ellas tremendos conflictos o distanciamientos, pues sus raciocinios tienen por primer objetivo justificar su primera intuición moral que es diferente una del otro.

Lo anterior está muy relacionado con el concepto de disonancia cognitiva planteado en la década del 50 por Leon Festinger, y que ya hemos visto o veremos en profundidad en otro capítulo.

Lo interesante de este planteamiento de Jonathan Haidt, es que lo expande al área de nuestras preferencias morales.

En general los pilares o fundaciones que según su investigación es hacia donde pueden dirigirse nuestras preferencias morales son:

- 1) Cuidado por el otro y no producir daño**
- 2) Actuar con equidad y/o justicia y no engañar**
- 3) Lealtad y no traicionar**
- 4) Respeto a la autoridad y no existencia o promoción del caos**
- 5) Pureza y no caer en la degradación**
- 6) Libertad y que no exista opresión.**

En un muy interesante estudio Haidt muestra la diferencia entre republicanos y demócratas en USA, y como en cada uno de esos sectores los pilares morales que se activan son diferentes y con diferente intensidad

Estos pilares morales van evolucionando en la sociedad a través del tiempo, pero no necesariamente son consensuados por todos, o no representan `para todos la misma importancia, de ahí es donde nace la confrontación entre las personas que frente a un mismo hecho la interpretación o visión que se tiene del mismo muchas veces es opuesta o muy diferente. Ello como ya mismos puede atribuirse a que frente a un mismo hecho nuestros sensores morales actúan en forma diferente, y por ello el raciocinio que vendrá con posterioridad puede ser muy diferente y a veces casi irreconciliable.

Combinando con lo planteado en la sección anterior, podríamos plantear que son estos sensores morales, los que pueden activar la ventro media en nuestro cerebro dando lugar a lo que se llamó en forma de analogía como “modo automático”, que son los que activan nuestra intuición moral, frente a determinados hechos

Una vez activado nuestro modo automático, lo que viene después es precisamente la confrontación de los raciocinios para respaldar esa primera intuición moral. De ahí que es importante tener presente que el raciocinio que hacemos con posterioridad a nuestra primera intuición moral, lo que intentará justificar son los pilares morales que lo activaron, y poco o nada de este raciocinio buscará encontrar el aporte que pueden hacer los otros pilares morales que no llamaron la atención de nuestra primera reacción intuitiva. Eso ciertamente produce sesgos en nuestro análisis, y nos impide ver lo que tienen que aportar los otros pilares de nuestra moral, pues ciertamente todos ellos son importantes.

De ahí por ejemplo que la discusión ideológica que nos toca presenciar, sea por lo general un diálogo de sordos, pues ninguna parte está intentando entender la posición del otro, sino que simplemente buscando justificar nuestra primera intuición.

III) El rol de la cooperación en nuestra evolución:

La tragedia de los comunes es un interesante relato que nos narra cómo entre grupos de personas que debemos compartir algo, es mejor y más conveniente desarrollar relaciones de cooperación. Esto toma especial importancia en casos en que los intereses de las partes no están perfectamente alineados, pero tampoco están completamente en contra.

Para quienes no la conozcan, una breve descripción de ella: Supongamos que somos un grupo de ganaderos en que tenemos una pradera en común de una superficie amplia. A esta pradera cada uno de nosotros va haciendo ingresar sus propios animales.

Es natural pensar que, de no existir ninguna regulación, cada uno de los ganaderos tenderemos a colocar en la pradera el máximo de animales de nuestra propiedad, hasta que llegará un punto en que se colapse la pradera y todos los ganaderos que la usamos en común, nos daremos cuenta que se acabó, o que está por acabarse el alimento para nuestro ganado.

En esa circunstancia, es claro que tendremos que reunirnos, por mucha que sea nuestra desavenencia entre los ganaderos y ser capaces de discurrir alguna fórmula o criterio que permita combinar la cantidad de ganado que cada uno coloca en ella, con la necesaria mantención, conservación y desarrollo de la pradera y la producción de alimento para los animales de la misma.

Es claro que si en dos grupos de ganaderos ocurre el mismo fenómeno y un grupo encuentra la fórmula de regular cantidad de ganado en conjunto con la mantención de la pradera, y un segundo grupo no lo logra; el grupo que logra encontrar la forma de regular la situación estará en mucho mejor forma que aquel que no logra.

El grupo que logra regular con éxito la explotación de la pradera, es el grupo en que los individuos que lo logran es porque han sido capaces de anteponer el nosotros (todos los ganaderos que usamos la pradera) por sobre el yo individual.

Esta paradoja o tragedia de los comunes es la que nos da luces de cómo surge el tema de la cooperación.

El tema de la cooperación surge como un desafío y un problema que es posible resolver cuando el interés individual y el interés colectivo no se encuentran ni perfectamente alineados ni completamente opuestos.

En la gran mayoría de las actividades donde es posible se dé la cooperación existe la tensión entre el interés individual y el colectivo o de ambas partes.

La cooperación surge como una necesidad en la evolución de la especie humana, y es uno de los temas centrales de nuestra existencia social. No surge solo en forma altruista, sino que como una necesidad para la sobrevivencia y reproducción de nuestra especie.

Desde muy temprano el homo sapiens necesitó reunirse en grupos, que llamamos tribus, para poder enfrentar las necesidades de alimentación, debemos tener presente que en nuestros orígenes fuimos cazadores recolectores, la agricultura como producción de alimentos, nace muy posteriormente, alrededor de 10.000 AC.

Es en esa etapa primera de nuestra evolución donde nuestro cerebro desarrolla la capacidad de posponer el YO en favor de NOSOTROS, pero no para todos los otros, sino que para unos pocos nosotros ¿Cuáles nosotros? Los más cercanos, que son precisamente los miembros de nuestra tribu.

Esto es muy importante de tener presente, cuando se trata de grupos pequeños con lazos comunes, bajo ciertas circunstancias, nuestro cerebro está preparado para que el nosotros actúe por sobre el yo. Ya veremos también más adelante que esta capacidad de nuestro cerebro también en algunas ocasiones se vuelve en contra de nosotros mismos.

Sin embargo quizás la mayor limitación de nuestro cerebro es que no ha evolucionado para resolver las situaciones de NOSOTROS Versus ELLOS.

Esta limitación es la que nos explica la larga historia de violencia y de desacuerdos en nuestra especie, que se encuentra reflejada a lo largo de nuestra historia.

Estas desavenencias no resueltas entre nosotros y ellos, no se da solo en forma de violencia física, sino que también en la confrontación de religiones, la guerra ideológica, etc.

IV El moral common sense.

Joshua Greene, nos enfrenta a una situación hipotética, en la que existe un bosque de gran tamaño, y a cada lado del bosque un grupo de ganaderos, que no se conocen ni tienen

contacto entre ellos, pues el bosque está de por medio y no hay forma de llegar a de una pradera a otra.

Antes de explicar brevemente como son los ganaderos de cada uno de los lados del bosque, es necesario hacer presente que esto es un mero relato, y que ninguno de los dos grupos de ganaderos representa completamente la realidad de cómo evolucionó nuestra especie humana

Los ganaderos del lado Norte del bosque han desarrollado un sistema en el que: Cada uno tiene la propiedad sobre un terreno, tiene sus propios animales, existe intercambio entre ellos tanto de ganado como de tierras, por lo que tanto las cantidades de ganado como las superficies de pradera que cada uno maneja son diferentes. Entre ellos se llevan bien, y cada cual se esfuerza en alcanzar la mejor producción de su ganado y buen uso de su pradera. El inconveniente que existe es que algunos con menor capacidad se van quedando sin tierra o sin animales, y su subsistencia les resulta difícil, pero en algunos casos los ganaderos de mayor tamaño suelen aportarles por voluntad propia lo necesario para subsistir, y si ello no ocurre, algunos podrían morir ya sea por hambre o por frío.

En tanto los ganaderos del lado Sur del bosque han desarrollado otro sistema en el que: Tanto la pradera como los animales son en común, de alguna forma se reparten los trabajos de cuidado de los animales y de la pradera, pero en general no se generan esfuerzos individuales de unos más que otros, pues al final saben que el producto de la pradera se repartirá a prorrata, independientemente del esfuerzo que haya colocado cada cual. El resultado es que la cantidad de ganado por persona en los ganaderos del lado sur es menor que los del lado norte, sin embargo como el resultado se reparte a prorrata entre todos, no existe el problema que los con menores capacidades se quedan sin los medios de subsistencia, en especial en los períodos de invierno que son los más difíciles y agrestes.

Un día ocurre que un incendio arrasa con el bosque, y al cabo de unos años el bosque quemado se ha convertido en una nueva pradera, a la que por supuesto ingresan tanto los ganaderos del lado Sur como los del lado Norte.

Los problemas comienzan de inmediato cuando tratan de ponerse de acuerdo en cómo administrar la pradera, ya que ambos grupos de ganaderos tenían visiones o ideas completamente diferentes de cómo administrarla.

No se trata aquí que unos sean mejores o más buenos que otros, simplemente se tratan de personas que tienen lentes morales diferentes para aproximarse al problema de cómo administrar la pradera.

Esto es lo que Joshua Greene llama, Tragedy of Common Moralsense.

Es por esta nueva tragedia, que no resulta posible encontrar ciertas bases comunes para las preferencias morales, y no se trata que unos sean mejores que otros, sino que simplemente son distintos. Esta dificultad de encontrar ese punto común, nace precisamente porque llegado el momento de nuestras preferencias morales, nuestros cerebros suelen reaccionar en el modo automático, vale decir la ventro media, pues es una respuesta a una intuición moral que está muy relacionada con el lado emocional.

Nos muestra también que existen diversas barreras a la cooperación intergrupal o inter tribal cuando lo principal de las diferencias se centra en las preferencias morales (o ideales o ideologías) respecto de cómo organizar la pradera o la sociedad, las que pueden manifestarse de las siguientes formas:

- Egoísmo a nivel del grupo y concentrarse preferentemente en favorecer a los miembros de ese grupo.
- Existen diferencias entre grupos sobre cuáles son los términos correctos para avanzar en la cooperación dentro de nuestra sociedad, sin embargo el hecho que sean diferente no confiere superioridad moral a una sobre otra.

La historia está llena de grandes utopías morales, que han intentado imponer su visión moral, en forma inflexible sobre toda una sociedad, y los resultados todos sabemos han sido desastrosos, y han terminado las más de las veces perjudicando a quienes precisamente se intentaba apoyar. La imposición de una visión moral inflexible viene necesariamente acompañada de la supresión o restricciones serias de las libertades individuales.

El tema es que en nuestra época contemporánea, si bien existen aún diversos conflictos bélicos en forma violenta, se han incrementado las luchas por imponer esquemas morales de cómo organizarnos en sociedad. En ese esquema es el modo automático el que se apodera de nuestro raciocinio, y de ahí es donde vienen los fuertes ideologismos

Si ahora relacionamos esta situación con lo planteado por Johnatan Haidt, podríamos decir que en cada grupo los sensores morales actuaban en forma diferente.

Esto puede hacernos ver porqué personas que son buenas pueden llegar a estar tan separadas por visiones morales, religiosas o políticas.

V) ¿Qué ocurrirá si nos reunimos los que compartimos la misma parrilla moral?

Aquí es donde comienza a ponerse más complejo el tema, como lo plantea Johnatan Haidt: "La moral nos une y a la vez la moral nos ciega",

Cuando nos agrupamos personas con sensores morales muy similares, se producirán dos efectos importantes:

- a) El primero es que esta visión moral común nos unirá en forma más estrecha, y tenderemos a unirnos precisamente para enfrentar visiones morales diferentes, Ya hemos estudiado lo que pasa con la autocrítica en los fenómenos de alta cohesión grupal.
- b) El segundo en que ambos autores coinciden tanto Greene como Haidt, cual es que se produce el sesgo moral a la hora de hacer análisis, vale decir en este grupo cohesionado tenderemos a ver solo los temas relacionados con nuestras preferencias morales y pasaremos por alto los que no están relacionados con ellas, y no porque no los consideremos dejan de ser importantes.

Es así como la calidad de las decisiones comienzan a debilitarse cuando se trata de temas políticos, de negocios, o religiosos.

Es precisamente el peligro del pensamiento grupal planteado por Irving Janis en la psicología en la década de 1970, y que ahora la investigación en neurociencia y psicología moral vienen a respaldar.

Lo anteriormente explicado, viene a respaldar o recordarnos el hecho que nuestro cerebro no ha desarrollado la capacidad para resolver los problemas que guardan relación con Nosotros versus Ellos, y es por ello que debemos ser tan cuidadosos a la hora de intentar resolverlos, y por lo mismo debemos evitar generar o involucrarnos en circunstancias en que precisamente se induzca este fenómeno de nosotros versus ellos, pues ya sabemos la limitaciones que presentará nuestro cerebro.

Por ello que cuando se trata de organizaciones públicas o privadas debemos tener presente este fenómeno que es una limitación de nuestra naturaleza humana, la que debemos intentar superar.

Con ello podemos darnos cuentas cuan peligroso es intentar realizar las políticas públicas a la luz de nuestra propia ideología, pues como vimos corremos el alto riesgo de sesgar nuestro análisis para satisfacer nuestra primera intuición moral que es coincidente con nuestra ideología, y dejamos así de lado los otros pilares de la moralidad, y de esa forma nos vamos alejando de soluciones prácticas y concretas que resuelvan los problemas reales, más que satisfacer a nuestra ideología.

VI Algunas reflexiones

Aquí puede estar precisamente el origen del deterioro de nuestra capacidad de discernimiento frente a temas morales. Complejo pues si nos dejamos guiar exclusiva o ciegamente por nuestras preferencias morales, que nos llevan al modo automático, podemos estar tomando malas decisiones en el mismo plano moral que intentamos resolver. No quiere decir que siempre estemos miopes a las consecuencia morales de nuestros actos o decisiones, sino que lo necesitamos en esos casos es precisamente recurrir al modo manual ¿Cómo lo activamos si siempre parecen estar en competencia en nuestro interior el automático y el manual?

Todo lo anterior debe llevarnos a pensar que:

- a) Cuando intentamos resolver problemas que guardan relación con una controversia del Yo frente al Nosotros nuestro modo automático, o nuestra intuición moral puede ayudarnos a resolver (la ventro media).
- b) Sin embargo cuando se trata de problemas que guardan relación con una controversia entre el Nosotros versus Ellos, es ahí donde debemos tener presente que nuestra intuición moral puede llevarnos a muy malos resultados o muy peligrosos. Es ahí donde necesitamos de la capacidad de no dejarnos llevar por

nuestra intuición moral (ventro media), sino que debemos recurrir a la modo más pausado de nuestro cerebro, el modo manual o la dorso lateral.

Nada de simple pues siempre la ventro media tenderá a impulsarnos a la decisión intuitiva y muchas veces inflexible, pero que terminará dañando o deteriorando nuestra capacidad de decisión. Y como es intuitiva tenderá a bloquear la actividad de la otra parte de nuestro cerebro, que no es intuitiva, la dorso lateral.

Sin embargo es solo esta parte de nuestro cerebro la que puede ayudarnos a tomar mejores decisiones enfrentados a la confrontación del Nosotros versus Ellos.

Una posible forma de lograrlo es primero con una gran disciplina para ser capaces de identificar las circunstancias en que nos enfrentamos al conflicto de Nosotros versus Ellos.

Identificado lo anterior, podemos intentar algunos pasos nada de fáciles:

- a) En un acto de desprendimiento y humildad postergar nuestra primera intuición moral.
- b) En un acto de gran respeto por el que tengo al frente intentar entender por qué plantea lo que plantea, sin descalificaciones.

Quizás ahí podamos ser capaces de permitir que la ventro media de nuestro cerebro actúe, y por qué no pensar que vamos a tomar mejores decisiones, nos vamos a respetar más unos a otros, y vamos a construir mejores relaciones, ya sea en el campo público o privado, pues en ambos es la misma naturaleza humana la que está actuando y la que nos está enfrentado a desafíos similares que tenemos que intentar ser capaces de superar.

Por ello es bueno no olvidar que si bien a lo largo de miles de años el cerebro en nuestra especie homo sapiens, ha tenido una gran evolución en su capacidad intelectual, como no la ha tenido ninguna otra especie; aún tenemos muchas limitaciones en cómo nos relacionamos entre nosotros, y en ello es claro que estamos muy por detrás de muchas otras especies animales, que sin tener nuestra capacidad intelectual, saben si interactuar mejor entre ellos.

Referencias (que entusiastamente recomiendo leer)

Moral tribes Joshua Greene.

The righteous mind Jonathan Haidt

EN TORNO A LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES:

Autor: Juan Enrique Castro Cannobbio.

El Cuento de los Monos:

Entre las múltiples cosas que a uno le llegan por Internet, recibí tiempo atrás un cuento que decía en síntesis lo siguiente:

Se hizo un experimento en que se colocaron 5 monos dentro de una jaula, en que tenían comida normal tipo pellets y zanahorias, en el nivel del piso. Al poco tiempo se agregó una angosta escalera en la que podía subir solo un mono y que conducía a una exquisita canasta con bananas maduras. Como era muy angosta solo podía subir un mono, vale decir cuando uno subía los otros cuatro permanecían en el piso.

Como es dable suponer un mono, probablemente el mas rápido de ellos, subió a la escalera en busca de las bananas maduras, quizás sin darse cuenta que en el mismo momento en que subía a la escalera, los otro cuatro que quedaban en el piso recibían el impacto de un manguerazo de agua a presión.

Lo anterior se repitió cada vez que un mono se subía a la escalera. Rápidamente los monos relacionaron los hechos y por lo tanto cada vez que un mono intentaba subir a la escalera los otro cuatro que quedaban en tierra le daban una paliza que inmediatamente lo desincentivaba a subir a la escalera a buscar las bananas maduras.

Así entonces los 5 monos desarrollaron un padrón de conducta en que sus desplazamientos eran solo horizontales, y ninguno subía a la escalera en busca de bananas, y se alimentaban exclusivamente en base a los pellets y zanahorias que se encontraban en el piso.

Cuando ello estuvo suficientemente estabilizado, se sacó uno de los monos y se colocó un mono nuevo, que lógicamente lo primero que hizo fue intentar subir directamente a la escalera en busca de bananas, por supuesto, los otros cuatro le propinaron de inmediato una paliza para que este no subiera a la escalera; solo que esta vez algo había cambiado, los monos que quedaron en el suelo no recibieron ningún manguerazo de agua a presión. Sin embargo cada vez que el mono nuevo intentaba subir a la escalera volvían a propinarle una paliza. Bastaron solo un par de palizas para que el mono nuevo adquiriera también el padrón de desplazamiento horizontal y alimentarse también en base a los pellets que estaban en el piso.

Nuevamente, se volvió a sacar a uno de los monos antiguos y a colocar en la jaula a un segundo mono nuevo, el que por supuesto fue de inmediato a la escalera, recibiendo de también la paliza de los otro cuatro monos, incluido el mono nuevo que nunca había recibido un manguerazo de agua a presión, sino solo las palizas para que no se subiera a la escalera.

En síntesis para hacer el cuento corto, se cambiaron de uno en uno a todos los monos, hasta tener 5 monos nuevos, que nunca recibieron un manguerazo de agua a alta

presión, sino solo las palizas para que no subieran a la escalera, y todos los monos se alimentaban en base a los pellets que estaban en el piso y ninguno intentaba subir a comer las bananas maduras.

Hasta ahí el cuento, que llega a conclusiones diferentes de las que les voy a exponer a continuación. Vamos pues a las analogías y sacar una serie de importantes conclusiones que se pueden extrapolar a las organizaciones humanas:

- En primer lugar señoras y señores les presentamos el tremendo poder que puede llegar a tener la cultura de una organización, esta puede perpetuar formas de comportamiento, que miradas desde fuera pueden resultarnos casi imposibles de entender. Cultura es precisamente la forma en que se hacen las cosas aquí en esta organización, y no en otras organizaciones, viene a ser una forma de pacto social no escrito que define aquello que es aceptado y aquello que es rechazado, aquello que es reconocido y premiado y aquello que es rechazado y castigado, aquello que es bien visto y aquello que es mal visto, etc.
- Si queremos cambiar una organización, el cambiar incluso a todos sus miembros, no es garantía de éxito, pues es altamente probable que los nuevos miembros a poco andar desarrollen los padrones de comportamiento de los antiguos. Muchos ejecutivos asumen erróneamente que cambiando las personas cambia la cultura, la verdad es que no es así, al igual que los monos nuevos, los nuevos integrantes de la organización rápidamente adhieren al grupo de conductas no escritas y aceptadas por la cultura de la organización.
- Si administramos organizaciones, debemos ser capaces de darnos cuenta y ser lo suficientemente humildes para entender que es probable que hayamos sido nosotros mismos, lo que hemos lanzado los manguerazos en forma inadvertida, y ahora estemos criticando padrones de comportamiento, que la propia organización puede haber desarrollado en sus miembros.
- La cultura tiene un tremendo poder sobre los miembros de una organización, se ha definido como el contrato social no escrito que regula las relaciones entre sus miembros, ella define aquello que esta permitido, lo que no esta permitido, lo que es bien visto, lo que es mal visto, lo que recompensa o felicita, lo que se castiga o ignora, etc. En síntesis es la forma en que se hacen las cosas en una determinada organización.
- Cuando ingresamos a una organización, no debemos de tratar de cambiar o atacar en primer lugar, comportamientos validados por su cultura aunque no estemos de acuerdo con

ellos, sino que es mucho más productivo en términos de obtener resultados dentro de dicha organización, entender porque se generaron esos comportamientos. Probablemente en nuestra analogía, deberíamos pedir a los monos cosas que impliquen, solo desplazamientos en el plano horizontal. **Lo anterior deben tenerlo muy claro los nuevos ejecutivos que se incorporan a una organización, especialmente si van a los niveles medio-alto.**

- Como mando medio es mucho mas importante entender la cultura de una organización, y tener la capacidad de diagnostico para comprender aquellos aspectos positivos de la cultura en los que es posible apoyarse para obtener resultados a través de otros. Es mil veces preferible obtener pequeños logros todos los días dentro del marco de la cultura de una organización, y no luchar y/o predicar permanentemente por ese gran cambio que nunca llega, que esta fuera de la cultura, y que lo mas probable es que nos enemiste con una parte importante de la organización. Luego no olvidemos si no somos la cabeza principal: “ **No es nuestro trabajo intentar en forma aislada el cambio cultural, nuestra tarea es ser capaces de producir resultados dentro de la cultura**”.

Este punto suele producir una gran sensación de incomodidad y discrepancia cuando lo planteo a los asistentes a mis seminarios, pues por multiples canales han recibido los mensajes que ellos son agentes de cambio, y dentro de ello consideran que su responsabilidad es el cambio cultural, y que decirles lo anterior equivale a decirle que sean mediocres y se conformen con poco. Cuesta mucho explicar que no es ese el mensaje, sino que una persona que esta en una posición intermedia debe en primer lugar validarse dentro de la cultura por obtener resultados a través de otros y cambios sin violentar o desafiar la cultura, vale decir debe buscarse obtener resultados y cambios dentro de la cultura, lo que por lo general es bastante mas difícil que dar opiniones de cómo debería cambiar la cultura de la organización, antes de que comencemos a obtener resultados. Una vez obtenidos los resultados dentro de la cultura, nada nos impide que con criterio y con tacto le planteamos a la cabeza o principal responsable de la organización, los aspectos culturales que consideramos importante intentar cambiar, y para que sea esta cabeza responsable quien decida si el tema se aborda o no, pero si somos mandos medios no nos corresponde intentar como iniciativa propia el cambio cultural.

- Lo que ocurre es que por lo general siempre le andamos buscando el lado malo a la cultura de las organizaciones, y no nos detenemos en analizar sus fortalezas o posibilidades. Debía

explicarle y clarificarle el tema a una alumna francesa que asistía a mis clases, y que no tenía gran dominio del español, y yo menos del francés, pero vino la inspiración y pude sintetizarlo en una frase: “Chercher le jolie”, vale decir hay que buscar lo bello en las organizaciones, y porque no también en las personas, mas allá de andar siempre criticando los defectos ajenos, o buscando la paja en el ojo ajeno.

- Ojo, que se dijo **entender el origen de tales comportamientos**, no “cambiar dichos comportamientos adentrados en la cultura”, ya que si se trata de cambiar la cultura en una organización, **eso debe provenir de los más altos niveles de la misma, que son probablemente los mismos que en algún momento lanzaron los manguerazos**, aunque los altos ejecutivos puedan hoy ser otros. Por ello pensar desprejuiciadamente respecto de cuales fueron los manguerazos que iniciaron ciertos comportamientos en una organización, es el primer paso que deben dar los máximos ejecutivos para intentar cambiar la cultura de una organización. Lo contrario equivale a una crítica velada de los comportamientos existentes, una manifestación de los comportamientos deseados, pero ello por lo general va a quedar solo como declaración de buenas intenciones, en tanto no se aborde y trate a fondo el tema de los manguerazos.
- Para iniciar cambios en la cultura, entonces lo que se requiere es que cambie la percepción que tienen sus miembros y la organización misma respecto de ciertos temas claves; (en nuestra analogía viene a ser la percepción que tienen los monos respecto de la escalera, las bananas, las palizas y los manguerazos) solo así se puede iniciar un proceso de cambio que apunte a lograr aquellos nuevos comportamientos que la organización probablemente necesita para llevar a la practica las nuevas estrategias. Por lo tanto es importante que junto con dedicar una importante cantidad de tiempo a definir las nuevas estrategias en una organización, se analice también la cultura que las va a soportar, y cual es el tipo de comportamiento que esperamos y requerimos de sus miembros; **no vaya a ser cosa que le estemos pidiendo o esperando que los monos se suban a la escalera, porque mientras dicha percepción no cambie, no se van a subir**. Ese es precisamente el problema de las estrategias diseñadas al margen o sin una consideración cabal de las características culturales de la organización en cuestión, que como estrategia pasan a convertirse en una declaración de buenas intenciones, pero que rara vez logran cumplir con los objetivos planteados.

- La pregunta que debemos formularnos, si somos altos ejecutivos de una empresa, es: ¿Queremos o podemos influir en la cultura de la organización que dirigimos, para apoyar las estrategias de nuestra organización o simplemente la vamos a dejar al azar?

¿ES USTED UN BUEN NEGOCIADOR?

INTRODUCCION

Cuando nos referimos a una negociación normalmente tendemos a pensar que se trata de materias muy difíciles que sólo unas pocas personas en elevadas posiciones realizan y que probablemente a nosotros nunca nos corresponderá realizar. La verdad es que sin darnos cuenta todos nosotros estamos siempre negociando en diversos aspectos de nuestra vida, lo hacemos en nuestro trabajo, en nuestras familias, con nuestros amigos, con nuestra pareja y en múltiples circunstancias.

Negociar es la forma en que las personas resuelven sus diferencias, en una forma honesta, abierta y no por la vía del conflicto. Nuestro mundo contemporáneo suele tener dos visiones que hacen difícil a veces los procesos de negociación, por una parte tiende a veces a ver como débil e inconsecuente el hecho de negociar algo, y por otra, hemos tendido a ver como heroicas algunas posiciones de conflicto.

Ambos aspectos suelen fallar en su base; no hay mayor actitud de respeto hacia otro ser humano que una buena negociación, por ello que es algo digno el hacerlo, y sólo pueden negociar quienes sienten que su posición tiene bases reales y dentro de ellas hay espacios de arreglo con la otra parte. El segundo de los aspectos suele no considerar al conflicto como la torpeza propia de dos partes que no han sabido conversar, de ahí que lo torpe, normalmente no debería tener nada de heroico.

Una negociación es realmente un arte y que quienes lo practican deben contar con una enorme capacidad de pensamiento crítico y creativo, deben desarrollar una capacidad de respetar a su contraparte sobre todo en los momentos más difíciles y deben emplear lenguaje adecuado y sutil (que es diferente a la amenaza velada).

En general, las diferencias entre personas muchas veces son vistas como diferencias insalvables que conducen al conflicto, y la verdad es que diferencias las tenemos siempre, ellas existen en todas partes, en nuestra familia, con nuestros amigos, en nuestro trabajo, en nuestra colectividad, en nuestro país, etc. En todas partes existen diferencias, ellas son consustanciales a nuestra condición humana, por tanto el saber vivir con ellas y el saber solucionarlas y aceptarlas, son un requisito indispensable si como personas aspiramos a mejorar nuestra calidad de vida.

Las diferencias entre nosotros, viene a ser también la consecuencia, de la existencia de diferentes intereses y necesidades en las personas que no podemos ni debemos intentar menoscabar o eliminar, son precisamente dichas diferencias las que adecuadamente manejadas y expresadas hacen funcionar a nuestra sociedad. En "La Moral a Nicómaco" (Libro V), Aristóteles planteó: "La necesidad que tenemos los unos de los otros es, en realidad, el lazo común de la sociedad. Si los hombres no tuviesen necesidades semejantes, no habría cambio entre ellos, o por lo menos el cambio no sería el mismo".

LA CONFRONTACION DE POSICIONES.

Analicemos algunos ejemplos comunes de negociaciones entre dos partes; alguien quiere arrendar un departamento y se produce el siguiente diálogo:

Arrendador: El valor mensual de este departamento es de UF 23 como Ud. puede apreciar, tiene una linda vista y las piezas son amplias.

Cliente: Yo estoy dispuesta a pagar UF 12, el estado de mantención lo encuentro malo y la verdad es que no me explico cómo ha permitido que llegue a este estado.

Arrendador: Su oferta es demasiado baja en relación a lo que yo pido, podría bajar a UF 20.

Cliente: Mi oferta podría subir como límite a UF 16 le reitero, mire el estado del departamento, ¿la toma o la deja?

¿Llegarán a un acuerdo? Quizás sí, quizás no.

Y si llegan a él: ¿Será ese el mejor acuerdo al que podrían haber llegado?

Enfrentados a una negociación las personas tenemos la tendencia a defender y refugiarnos en una posición; en el caso anterior, cobrar una renta alta el uno y pagar una renta baja el otro. Todos hemos experimentado alguna vez lo anterior y recordamos lo que ocurre de ahí en adelante, por lo general, las posiciones se van cerrando más y más; a veces se logra acuerdo, otras no. Se logró acuerdo en todos los casos en que era posible lograrlo, o sólo en algunos?

Enfrentar posiciones no siempre conduce a los mejores acuerdos. Cada parte tiende a encerrarse más en una posición, mientras más se defiende una posición, mayor disposición hacia ella se crea y es cada vez más difícil cambiarla, aunque quien la sustente le demuestren fehacientemente qué está errado (recuerde el fenómeno de la disonancia cognitiva). Mientras más atención se presta a las posiciones, menos atención se presta a los intereses subyacentes que hay tras ellas; los acuerdos que se logran, si es que se logran, reflejarán más bien la repartición de las diferencias entre ambas posiciones y no un acuerdo de intereses; el resultado, por lo general, es poco satisfactorio.

El enfrentar posiciones, también deriva por la general, en una confrontación de voluntades entre las partes: la tarea de encontrar una solución a las diferencias, se transforma en una especie de batalla. El aspecto emocional comienza a cobrar cada vez mayor importancia, en forma de resentimiento, frustración y desconfianza que hacen, por una parte, mucho más difíciles futuros acuerdos y, por otra, hacen que los acuerdos logrados no tengan toda la solidez y estabilidad necesaria. Es del todo evidente la inconveniencia de este tipo de situaciones entre partes que tienen que desarrollar una relación de largo plazo.

Si todos los problemas anteriores se presentan entre dos partes, imagínese lo que resulta cuando las partes involucradas son más de dos, y cada una defiende su posición diferente. Enfrentados a la confrontación de posiciones, formalmente hay dos alternativas para negociar: el ser cooperativo, vale decir, facilitar un acuerdo y buscar la buena relación con la otra parte, o el ser competitivo, es decir, buscar hacer ceder a la otra parte, y que ésta acepte nuestra posición.

Dentro de este contexto, cada aspecto de la negociación es visto diferente, dependiendo si el enfoque es cooperativo o competitivo.

Hagamos un pequeño análisis al respecto:

Cooperativo	Competitivo
Los participantes son amigos	Los participantes son adversarios
El objetivo es un acuerdo	El objetivo es una victoria
Hace concesiones para cultivar la relación	Demanda concesiones como una condición para la relación
Es suave con las personas y los problemas	Es fuerte en el problema y las personas
Confía en la contraparte	Desconfía en la contraparte
Cambia su posición fácil	No cede
Hace ofertas	Hace amenazas
Muestra su objetivo final	Desprecia el objetivo final de la contraparte
Acepta pérdidas en su lado para alcanzar un acuerdo	Demanda ganancias en su lado como precio del acuerdo
Busca una respuesta: la que ellos aceptarán	Busca una sola respuesta: la que yo aceptaré
Insiste en un acuerdo	Insiste en su posición
Trata de evitar una confrontación de voluntades	Trata de ganar una confrontación de voluntades
Cede a presión	Aplica presión

En este esquema está comprobado y es de toda lógica que el estilo competitivo domina al cooperativo, en el corto y en el mediano plazo. Pero esta confrontación de posiciones, ¿es realmente negociar?

El ser gentil, enfrentado a esta situación es algo siempre necesario, sin embargo, no es suficiente. La disyuntiva cooperativo-competitivo, frente a una confrontación de posiciones, no parece ser la forma más adecuada de negociar ¿Qué se puede hacer al respecto?

EL FALSO DILEMA COOPERATIVO COMPETITIVO

El cuadro anterior, está extractado del clásico libro del proyecto de negociación de Harvard "Getting to Yes", escrito por Roger Fisher y William Uri, en la década del 80, pero que mantiene inalterable su vigencia.

Refleja el falso dilema que se presenta entre el estilo cooperativo y el estilo competitivo para enfrentar una negociación.

Plantean los autores que, bajo ese falso dilema, negociación tras negociación, inevitablemente el competitivo va siempre a obtener una importante ventaja a costa del cooperativo. ¿Quiere decir entonces que para obtener mejores resultados es necesario convertirse en competitivo?

¿Cuál es el riesgo del competitivo? Uno muy simple, y que probablemente ya lo está pensando si es que le ha correspondido tener alguna negociación con alguien de esas características; al final nadie quiere negociar con el competitivo, y se genera un natural ambiente de desconfianza o rechazo en torno a este personaje, y puede tratarse de una gran oportunidad, pero si está ese competitivo tras ella, una muy importante proporción de las personas preferirá evitar la negociación, por muy atractiva que esta parezca. ¿Qué hacer entonces? Los autores plantean que lo que realmente importa es cambiar el juego, y no dejarse atrapar por este falso dilema.

Analicemos uno a uno, los falsos dilemas:

1.- Los participantes son amigos, vs los participantes son enemigos.

Resulta evidente que si mi approach a la negociación es por sobre todo tratar de ser amigo de mi contraparte, y esta tiene el approach contrario, a muy poco andar voy a terminar cediendo cosas muy importantes, por el solo hecho de pretender ganarme su amistad.

¿Cómo dar vuelta el enfoque, cuando me encuentro con un competitivo sin caer en su juego? Aquí es donde empieza lo importante, hay que tratar de cambiar la disposición psicológica con que enfrente la negociación.

Los participantes no somos ni amigos ni enemigos, somos las personas llamadas a **resolver una diferencia** entre las partes, y espero que lo podamos hacer en un clima de mutuo respeto.

Resolver una diferencia, ahí radica una de las claves para entender un proceso de negociación, y a ello nos referiremos más adelante.

2.- El objetivo es un acuerdo, vs el objetivo es una victoria:

Es en este punto donde comenzamos a marcar una de las más importantes diferencias en nuestra disposición y preparación psicológica para la negociación.

El objetivo en sí de una negociación no puede ser ni un acuerdo, ni una victoria, sino que debe ser: **un acuerdo que satisfaga a ambas partes, si es que este es posible.**

Tras esta frase se encuentra uno de los principales conceptos que es necesario tener claro, un acuerdo que satisfaga a ambas partes, luego si el acuerdo al que se pretende llegar no

satisface a mi parte, entonces simplemente no puedo ni debo aceptar ese acuerdo, **vale decir debo estar psicológicamente preparado a vivir sin el acuerdo**, cuando el costo de este, es superior a los beneficios que genera para mi parte.

Entonces a una negociación, no puedo entrar solo a buscar el acuerdo, sino que una solución satisfactoria a las diferencias existentes. Si entro solo a buscar el acuerdo, sin plantearme la alternativa de un no acuerdo y sin estar dispuesto a seguir viviendo con las consecuencias del no acuerdo, a muy poco andar habré cedido una importante cuota del poder de la negociación, y lo más probable es que los resultados que obtenga sean muy malos. Sobre el poder también nos referiremos más adelante.

En general mientras más importante resulte para nosotros una negociación, más nos cuesta estar dispuestos a vivir sin un acuerdo, por ello que el tema es tan complejo y crucial. Sobre el volveremos más adelante.

3.-Hace concesiones para cultivar una relación vs demanda concesiones como precio para una buena relación:

En muchos órdenes de cosas, y no solo en negociación, nada hay más peligroso que hacer concesiones para cultivar una relación, sin entrar a resolver el problema de fondo que es el que hace difícil la relación.

Por ello es que los problemas de relaciones entre personas deben tratarse con instrumentos de comunicación y no con concesiones.

Si percibo que realmente existe un problema de comunicaciones con mi contraparte debo intentar resolverlo antes de entrar en la negociación, y no abordarlo por la vía de las concesiones tempranas. Si opto por las concesiones tempranas, me encontraré a muy poco andar en un callejón sin salida, en que habré nuevamente cedido una muy importante cuota de poder en la negociación.

Tanto en el mundo de los negocios, como en la diplomacia, las personas suelen emplear una importante cantidad de tiempo en intentar conocerse un poco primero y establecer cierta forma de relación, antes de entrar en la esencia de una negociación. Por ello un conjunto de actividades sociales como almuerzos y cocktails suelen preceder negociaciones importantes.

Recuerdo una conferencia que asistí de Phillip Abiv, un gran negociador de los Estados Unidos, a quien le correspondió nada menos que negociar el acuerdo para el término de la Guerra de Vietnam. Él nos contaba que después de presentarse con los distintos miembros de las delegaciones participantes, especialmente las de Vietnam del Sur y del Norte en Paris, les planteó algo así (no lo recuerdo textualmente): Señores quiero invitarles a que nuestra primera actividad sea una cena a la que les invito, en donde no vamos a hablar nada sobre el tema que tenemos que resolver, sino que simplemente vamos a tratar de conocernos un poco mejor, todos venimos de culturas diferentes, con intereses diferentes y muchas otras particularidades, pero en la medida que logremos conocernos mejor, sin duda que este difícil tema que tenemos que resolver, lo podremos hacer más llevadero entre las partes y comunicarnos y entendernos en un entorno más grato, lo que sin duda ayudará a resolver el tema. Se hizo y aun así, las negociaciones duraron más de un año.

4.- Es suave con el problema y la persona versus es fuerte con el problema y por sobre todo con la persona.

Es aquí donde se produce una de las situaciones más complejas de una negociación: **¿Cómo separar el problema de la persona que tengo al frente en la negociación?**

Digo compleja, ya que es fácil escribir que hay que separar el problema de las personas, y probablemente Ud. lo ha escuchado ya muchas veces, pero ¿Por qué es tan difícil de separarlos en la realidad?

Mientras más tengo en juego en una negociación, el problema y la persona suelen mezclarse, porque precisamente una parte muy importante de mi problema lo percibo como la persona que tengo al frente, y la posición que esta tiene, pues me impide alcanzar eso que es tan importante para mí.

En una situación de mucha tensión, como lo es una negociación, es evidente que se presentará una importante dosis de emocionalidad, aunque esta no se demuestre en forma aparente o explícita.

Aquí les pediría recordar o volver a leer el capítulo relativo al comportamiento emocional, y como distinguíamos ahí entre la frustración y la privación.

Podrá recordar entonces que la existencia de un obstáculo que nos impide obtener algo que es muy importante para nosotros, desencadena en nosotros una frustración, la que desencadena una forma de comportamiento emocional, en que si asumimos el comportamiento “tipo 1”, tenderemos a atacar el obstáculo, y en esas circunstancias ciertamente el obstáculo será la persona que tenemos al frente, y lo más probable es que la atacemos, no quiere ello decir que vayamos a usar violencia física en su contra, pero si nuestra actitud de alguna forma será con algún grado de agresividad, o una fuerte dosis de animosidad en su contra, por ello no nos será posible: **“separar el problema de la persona”**. Ahí radica una de las claves de una negociación, cada vez que esta nos afecta en el plano emocional, nos será muy difícil negociar bien. ¿Cómo sacamos el plano emocional de por medio? La respuesta nuevamente es fácil en teoría, pero difícil de aplicar en la práctica, se trata simplemente que la negociación que enfrentamos debe acercarse más a una privación, que a una frustración. Podrá recordar que una privación, no desencadena comportamiento emocional, porque no nos afecta en un plano demasiado importante para nosotros, y siempre tenemos alternativas disponibles, si se me acaba el agua en el vaso, es simple voy a la llave y lleno nuevamente el vaso, y problema resuelto. Ya sé lo que está pensando mi amable y paciente lector, ¿Qué pasa si el agua se me acaba en la mitad del desierto, y no tengo ninguna llave cerca? Eso es precisamente lo que ocurre en una negociación compleja, está en juego nuestra agua en medio del desierto, y por ello es que no podemos actuar como aquel tipo 3 que se describe en el capítulo del comportamiento emocional.

En medio de una negociación compleja siempre tenderemos a creer que no tenemos alternativa; ahí radica el problema, si no tenemos alternativa, solo tenemos que ir a buscar el acuerdo, y disimular nuestra ansiedad.

Por ello que cada vez que enfrentemos un problema para el que no tengamos alternativas al no acuerdo, es el momento en que debemos parar, reflexionar, y tratar de redefinir el problema o diferencia entre las partes con alguna perspectiva que nos de alguna forma de

alternativa en el caso de no alcanzar un acuerdo. Eso es lo que llamaremos: **definir el problema correcto**, y que analizaremos en detalle más adelante.

Tocaremos a continuación otros dos aspectos muy importantes para lograr separar el problema de la persona, cuales son las percepciones y la capacidad de comunicación entre las partes:

a) Percepción:

Entender cómo piensa la contraparte es algo básico, ya que su forma de pensar es precisamente el problema que crea el conflicto; éste último se puede definir precisamente por la diferencia entre su pensamiento y el de su contraparte.

Por ello, el conflicto o diferencia, no se origina en una realidad objetiva, sino que en las diferentes percepciones que las personas tienen de una realidad. Aquí es bueno recordar todo lo relativo a la disonancia cognitiva, y como esta condiciona nuestra percepción de la realidad. Por lo general a una negociación, siempre vamos a llegar con una percepción de la realidad diferente a la de nuestra contraparte, y ello es muy importante tenerlo presente.

Trate de ponerse en la posición de su contraparte y de ver el mundo como ésta lo ve. No olvide lo que ya analizamos; que los seres humanos no somos receptores plenamente de objetivos de información, sino que la seleccionamos según nuestra disposición. Así pues frente a un problema, una parte puede ver solamente los méritos de su caso y la otra, los defectos o faltas de la otra.

No deduzca las intenciones de su contraparte a partir de su propio temor. Nuestra percepción muchas veces nos hace atribuir intenciones diferentes en la contraparte; recuerde entonces, que las intenciones de su contraparte, nacen de la percepción de la realidad que esta tiene, no de la suya.

Por ello es importante reiterar que a una negociación debemos de llegar con los miedos lo más masticados o digeridos posibles. No tengamos temor en reconocer que una negociación nos enfrenta a miedos que todos tenemos, y en la medida que seamos capaces de manejarlos, obtendremos mejores resultados, recuerde que “valientes no son los que no tienen miedo, sino los que los enfrentan y superan”

Continuando con las percepciones de ambas partes, no tenga temor a decir: “Mi percepción del problema es esta”, ¿Cuál es la suya? Recordemos una vez más que: “entender no significa estar de acuerdo, significa simplemente entender”.

Una vez que entienda las percepciones, si estas le son desfavorables actúe inconsistentemente con ellas; por ejemplo, si su contraparte le percibe agresivo, actúe amigable; si su contraparte ve mala fe, de una prueba de confianza; ello le permitirá acercarse a su contraparte.

b) Comunicación.

Sin comunicación no hay negociación. Personas muy cercanas, normalmente tienen problemas de no entenderse o comunicarse mal; por eso, no tiene nada de extraño encontrar problemas de comunicaciones en personas que no se conocen bien y que más aún tienen desconfianza entre ellos.

En materia de comunicaciones suelen presentarse tres tipos de problemas:

El primero de ellos es que los negociadores pueden no estar hablando el uno para el otro, o en una forma que le puedan entender. Esto tiene que ver que uno puede utilizar un lenguaje que sea claro para mí, pero no para mi contraparte, y por lo tanto no me va a entender, y lo que es más grave, puede ser que le moleste lo que digo o la forma en que lo digo, y ahí claramente la comunicación se dificultará.

El segundo, es que si bien Ud. puede estar hablando clara y directamente a su contraparte, éste puede no estar escuchándole, y lo mismo nosotros respecto de lo que nos dice nuestra contraparte. Este es un fenómeno frecuente, especialmente mientras más tensión esté involucrada en una negociación, más que escuchar o entender lo que nuestra contraparte nos está diciendo, estamos más preocupados de que es lo que le vamos a responder para defendernos.

El tercer problema son los malos entendidos, estos hay que tratar de resolverlos en cuanto se presentan y evitar que crezcan como una bola de nieve. Por ello enfrente respetuosamente los malos entendidos.

5.- Confía en la contraparte vs desconfía de la contraparte.

Esta es una estrategia frecuentemente usada por el competitivo para obtener ventajas por sobre el cooperativo, el mostrarle una permanente desconfianza, aquí si se cae en el juego se habrá perdido también mucha iniciativa en la negociación, por ello al igual que en el caso de la comunicación es un hecho que hay que enfrentar en cuanto se presenta, si su contraparte de alguna forma le hace ver su desconfianza, es del caso plantear, delicadamente que si bien no es posible pensar en que existirá un 100% de confianza en todos los aspectos, tampoco es posible llevar adelante una negociación sin un mínimo de confianza entre las partes, por ello si su contraparte no es capaz de tener ese mínimo de confianza, será muy difícil poder negociar, y quizás sea mejor postergar el tema hasta que este punto se encuentre solucionado.

6.-Cambia su posición fácil versus No cede:

Para una solución inteligente deben conciliarse los intereses, no las posiciones. En una negociación, el problema entre las partes parece ser posiciones en conflicto, por ello es que las partes tienden a discutir sobre posiciones, y no sobre los intereses que subyacen tras

dichas posiciones. La diferenciación, entre posiciones e intereses es fundamental para una buena negociación.

Ya vimos anteriormente los problemas que se acarrearán cuando una negociación está centrada en las posiciones de las partes, y como estas se van aferrando más a las posiciones a medida que avanza la negociación.

Son los intereses los que definen el problema y no las posiciones en conflicto. Vale decir, que la diferencia se origina en que ambas partes tienen diferentes necesidades, deseos, temores y preocupaciones; saber explorarlas y conocerlas, es el arte del buen negociador.

Hay que tener presente que tras posiciones en conflicto subyacen tanto intereses en común, como intereses en conflicto. Erróneamente solemos asumir que si la posición de la otra parte es opuesta a la nuestra, también lo son la totalidad de sus intereses.

Así pues, los intereses comunes y los opuestos deben ser los bloques o cimientos en que se apoye una negociación inteligente.

Todo buen negociador debe saber estructurar una negociación sobre la base de los intereses en común, y no sobre las posiciones en conflicto.

El problema que Ud. se estará preguntando a estas alturas es: ¿Cómo identificar los intereses? Si bien una posición es explícita, los intereses no lo son y pueden ser intangibles, no expresados e incluso inconsistentes.

En primer lugar, pregúntese: ¿Por qué? Trate de ponerse en sus zapatos. Puede también explorar muy delicadamente, preguntando a su contraparte ¿Por qué tiene esa posición? No en el ánimo de recibir una justificación, sino de entender mejor a su contraparte.

Pregúntese también ¿Por qué no? Trate de entender por qué su contraparte no toma la decisión que Ud. quiere que tome ¿Cuál de sus intereses es el que se opone?

El tema de los intereses es algo que debemos trabajar muy bien en la etapa de la preparación de la negociación, es ahí donde debemos tratar de intuir y reunir información en torno a los intereses de mi contraparte, y preparar muy bien las preguntas con que exploraremos sus intereses.

Tenga también presente que cada parte tiene intereses múltiples, entonces no por descubrir un interés la tarea está terminada, sino que hay que entender cómo interactúan tales intereses. No olvide que su contraparte probablemente tiene también intereses que defender dentro de su organización, la presión de pares, superiores o subalternos. Si le ayuda a Ud. hágale fácil el camino dentro de su propia organización.

Si queremos que nuestra contraparte se concentre en intereses, tenemos que partir por aceptar como legítimos sus intereses, y no ir en contra de ellos o despreciarlos.

Si seguimos lo anterior, seremos capaces de cumplir con otro de los principios fundamentales que es: “Concentrarse **en intereses y no en posiciones**”.

7.- Hace ofertas versus Hace amenazas:

Aquí es donde aparece otra de las características del buen negociador, este en vez de hacer ofertas o amenazas, es aquel que sabe **explorar** con delicadeza e inteligencia, y haciendo un buen uso del lenguaje.

Saber explorar es una de las tareas más importantes para hacer que mi contraparte pueda realmente expresarme temas concernientes respecto a sus reales intereses. Sin duda no seremos capaces de explorar en forma adecuada si no hemos abordado adecuadamente los aspectos anteriormente indicados. Resulta obvio a estas alturas que no podremos explorar si mantenemos un fuerte problema de comunicación con la contraparte, o estamos todavía enredados en mezclar el problema y la persona.

Tengamos presente que explorar no significa hacer proposiciones concretas que nos comprometan más adelante en la negociación, se trata simplemente de eso, de explorar; por ejemplo: ¿Cómo vería Ud. una solución que considere tales aspectos...?, o ¿Le resultaría aceptable algo que contemple tales.....?. Es muy importante que su contraparte también entienda que lo que Ud. está haciendo es explorando y no haciendo propuestas, sino pueden originarse más adelante muchos malos entendidos.

8.- Busca una sola propuesta la que ellos aceptarán, versus busca una sola propuesta la que yo aceptaré:

Si la negociación se ha entrampado en algo similar a lo descrito, claramente estamos en un problema, pues se están confrontando posiciones.

El buen negociador, una vez entendidos los intereses es capaz de: **crear opciones de ganancia mutua.**

En negocios hay un antiguo refrán que dice: "Para ganar hay que dejar ganar". Una negociación nunca alcanzará un buen resultado si está planteada, en términos que una parte gana y la otra pierde. Siempre deben buscarse opciones; que satisfagan a ambas partes; de lo contrario, no hay acuerdo, o de existir, éste no es sostenible o perdurable en el tiempo.

La habilidad de inventar opciones de ganancia mutua es una de las principales ventajas de un buen negociador; vale decir, no parte del supuesto de un pastel de tamaño fijo, sino que logra agrandararlo antes de partirlo.

Por ello para buscar opciones de ganancia mutua es muy importante poder ampliar las opciones en vez de amarrarse a una única o a un reducido grupo de opciones. Estas opciones de ganancia mutua se pueden obtener también con una adecuada exploración.

Las opciones de ganancia mutua nacen también de una clara comprensión de los intereses involucrados en la negociación para cada parte.

La otra gran ventaja es que si logramos inventar opciones de ganancia mutua le habremos hecho mas simple el camino a nuestra parte en su propio medio u organización, y los acuerdos se lograran de una forma mucho mas simple.

9.- **Cede a presion versus Aplica presion:**

Siempre en una negociacion es necesario ceder, sin embargo el buen negociador cede a criterios objetivos previamente acordados, y no a presiones.

¿Como se establecen esos criterios objetivos? Ellos estan muy relacionados con la definicion que tengamos del problema a resolver, o de la diferencia existente entre las partes. Aquí nos encontramos o volvemos nuevamente a lo que veiamos en el primero de los puntos, en una negociacion estamos en presencia de una diferencia existente entre las partes que intentaremos resolver. ¿ Como definimos esa diferencia?

Eso es lo que tiene que ver con la definicion del problema o el planteamiento o posicionamiento de la negociacion.

A ello junto al tema del poder en una negociacion dedicaremos el siguiente texto, pero si puedo anticiparle que una buena negociacion no es mas ni menos que: **“La definicion del problema correcto y enfrentarlo con la disposcion psicologica adecuada”**.

EL POSICIONAMIENTO Y EL PODER EN UNA NEGOCIACION

En una negociación dos partes tienen que resolver un problema. La forma en que el problema se define tiene una importancia fundamental para el rumbo, y el tipo de solución a que apunte el proceso de negociación.

Es esta etapa, la de definir el problema o posicionar una negociación, la que analizaremos a continuación:

Es enmarcando el problema y dándole un nombre, lo que define la situación y la dirección en que avanzará la negociación para los efectos de resolver dicho problema.

Lo importante entonces, es posicionar el problema en una forma que pueda respaldar o conducir a cierto tipo de soluciones, obviamente las soluciones deseadas.

En esta etapa de posicionamiento, es donde las partes acuerdan cuál es el problema que están resolviendo, que es lo que está sobre la mesa y que es lo que no está. Quien obtenga un mejor posicionamiento, ciertamente tendrá una probabilidad mayor de un mejor resultado en la negociación.

El posicionamiento es uno de los principales aspectos de una negociación, a través de él se establece la disposición mental de las partes hacia el tipo de problema que se quiere resolver, y condicionará aquellos aspectos que se están negociando y la forma en que se negociarán.

Los problemas en una negociación normalmente están vagamente definidos, si bien ambas partes conocen el problema general que deben atacar, la forma en que dicho problema se articula, normalmente presenta muchas alternativas. Frente a un mismo conjunto de hechos, es común encontrar tantas interpretaciones de dichos hechos, como personas que intentan analizarlos e interpretarlos.

Es aquí donde se presentan las oportunidades para un habil negociador: "definir y articular los hechos de forma que le conduzcan a un posicionamiento favorable del problema". Usando un razonamiento deductivo más que inductivo, se puede determinar el resultado deseado y de ahí construir hacia atrás el marco que represente en la forma más favorable el problema resolver. Eso es posicionar una negociación.

Vale decir conocido el resultado hacia el cual queremos avanzar, debemos identificar cuáles son los caminos o vías de solución del problema, que nos permitan avanzar hacia ese resultado deseado. Hay que darse cuenta si que algunos de esos caminos serán aceptables para mi contraparte y otros no lo serán. Seleccionar cuidadosamente esos caminos es uno de los principales aspectos que debe cuidar un negociador.

Es la forma de nombrar los hechos, lo que produce una disposición diferente también en nuestra contraparte; pensemos que todos los problemas se pueden definir de muy distintas

formas, aquí es donde definiendo bien el problema podemos invitar a su solución, en vez de una confrontación de posiciones de las partes.

A continuación, se sugieren algunos puntos importantes de tener presente para preparar el posicionamiento de una negociación:

1) No posicionar en el vacío:

Si no se consideran las expectativas y perspectivas de la otra parte, es imposible lograr que el posicionamiento escogido llegue lejos; sólo se conseguirán protestas y conflictos antes de comenzar a negociar.

Así como planear sus argumentos es fundamental, lo es igualmente el anticipar las respuestas de su contraparte.

2) Intente una amplia gama:

Es importante generar diferentes alternativas de posicionamiento y hacer sobre ellos el rol de abogado del diablo; ello no sólo ayudará a encontrar un buen posicionamiento, sino que también le dará flexibilidad.

En una negociación siempre hay que estar dispuesto a lo inesperado, mientras más posibilidades y alternativas se entiendan, se estará mejor preparado.

3) Manténgala simple:

Las negociaciones son procesos de comunicación difíciles, una gran cantidad de conversación tiene lugar y no siempre todo lo que se conversa es escuchado. Cuando las ideas son nuevas, complejas o en conflicto con otras, es muy fácil que se conviertan en "ruido" en el sistema, para manejar tal clase de "ruidos" las mentes humanas tendemos a cerrarnos acerca de ellas y a rechazar a aquellas que no hacen sentido fácilmente.

4) Relaciónelo a algo que su contraparte entienda fácilmente:

No hay que olvidar que los conceptos nuevos son difíciles de entender y que toman tiempo, por el contrario, tal extensión de conceptos ya conocidos resulta mucho más simple de aceptar; ello se debe a que a los seres humanos nos resulta mucho más fácil aceptar información cuando tenemos alguna experiencia previa en categorizarla.

5) Pero, dele un vuelco:

Aunque Ud. quiera utilizar un concepto que es fácilmente comprensible, Ud. no va a querer usar algo que sea demasiado obvio; por ello es que conviene usar una idea simple, aceptada, pero darle un vuelco a su favor.

6) Haga un buen uso del lenguaje:

Las palabras traslucen significado y el significado es la esencia del posicionamiento; por ello es que una de las principales decisiones son las palabras con que se posicionará una negociación; ensáyelo muchas veces, pues a través de dichas palabras Ud. podrá acelerar o quebrar una negociación. Muchos son los ejemplos de negociaciones que quedan en un impasse, no por un problema de fondo, sino que por un problema de mal uso del lenguaje.

7) El posicionamiento debe ser consistente:

El posicionamiento es el tema recurrente que mantiene las piezas juntas de una negociación, las articula y les da una lógica; si cambia, varía la lógica también y ello, puede ser fatal.

Así como era importante no ignorar el posicionamiento de su contraparte, lo es igualmente no abandonar o modificar sustancialmente, nuestro, propio posicionamiento; una vez que Ud. lo ha hecho quedará en una posición muy desventajosa. Por ello es que es muy importante prepararse bien.

8) Pero, sea sutil:

Aunque es bueno repetir el posicionamiento hasta que quede claro, es perjudicial repetirlo hasta, que éste resulte desagradable o sea objetable. Por ello es conveniente intentar algo que permita la sutileza, recuerde que: "a buen entendedor, pocas palabras" y recuerde también que "la esencia del aburrido, es la de aquel que es demasiado explícito".

9) Use el posicionamiento de su contraparte:

Esto se refiere a enmarcar el posicionamiento de su contraparte en una forma que lo neutralice o lo vuelva a su favor.

Esto no debe confundirse con atacar el posicionamiento de su contraparte. Recuerde que nuestra tendencia normalmente es a eso, y mucho, más importante que atacar el posicionamiento de su contraparte, es que Ud. lo entienda y que le entiendan el suyo. Nunca pierda de vista que: "Entender, no significa, estar de acuerdo".

10) Distinga. La postura del posicionamiento:

Muchas veces en vez de posicionar, las partes suelen adoptar una postura, vale decir, una forma de actuación o bluff; ahí es donde hay que saber distinguirlo, el preguntar y enfrentar a hechos a su contraparte ayuda mucho a distinguir una postura de un posicionamiento.

EL PODER EN UNA NEGOCIACIÓN:

Contrariamente a lo que intuitivamente se cree no existe el poder absoluto en una negociación, sino que existe una percepción del poder, en que esta dado fundamentalmente por la disposición psicológica de las partes.

Por ello mi contraparte tiene el poder cuando me lo gana, o simplemente cuando yo se lo cedo.

Por lo tanto si el escenario que enfrento es uno que me hace sentir en desventaja, es muy probable que a poco andar ceda el poder. ¿Cómo redefinir ese escenario de forma de no estar en desventaja?

Aunque muchos pueden considerarlo quizás poco académico, me gustaría recordar el memorable combate entre Muhammad Ali y George Foreman por el título mundial de los pesos pesados en 1974. Como pelea de box ha sido una de las con menos exhibiciones boxísticas de la historia por un título mundial, sin embargo, como demostración de estrategia e inteligencia por parte de Ali ha sido quizás una de las mejores de la historia, respecto de cómo enfrentar a un rival que era mucho más fuerte que él, más joven que él, y con mayor capacidad de knock out que él, y sin embargo Ali lo noqueo en el octavo asalto, tal como lo había anunciado antes del combate.

¿Dónde radica el secreto de Ali? No solo en su preparación física y boxística para enfrentar el combate, sino por sobre todo en su preparación psicológica, a diferencia, de los anteriores rivales de Foreman que siempre le temieron e intentaron siempre evitar sus golpes y resultaron noqueados antes del cuarto round, Ali nunca le tuvo miedo a Foreman, e hizo una estrategia de combate en donde la fuerte pegada de Foreman, no iba a ser lo que definiera el combate, sino que el más inteligente, y el que supiera asumir los riesgos correctos.

Sin duda que Ali no logró todo esto por simple casualidad, sino que supo tomar los riesgos precisos en los momentos precisos.

Percepción de poder y capacidad de tomar riesgos van de la mano.

¿Qué riesgos debería tomar para poder mejorar mi percepción de poder?

¿Qué riesgos me permite tomar mi organización?

¿Qué riesgos puede tomar mi contraparte?

¿Qué riesgos no puede o no quiere tomar mi contraparte?

Aquí es donde debo comenzar a concebir a mi contraparte no como el gigante, sino que como la persona de carne y hueso que tengo al frente, y que también lucha por hacer una carrera en su organización, y que debe tener múltiples restricciones dentro de su organización, y también algunas libertades que quizás desconozco.

Debo estar consciente que no puedo aspirar a determinada percepción de poder en la negociación, si no estoy dispuesto o en condiciones de aceptar los riesgos equivalentes al poder que aspiro.

A su vez debo tener presente que el riesgo siempre va justo en el sentido contrario de los resultados que quiero obtener, por ello debo estar preparado psicológicamente para tomar esos riesgos.

ASPECTOS A TENER PRESENTE EN UNA NEGOCIACION:

1) AL PREPARAR UN A NEGOCIACIÓN:

- a) La preparación requiere de tiempo e implica no solo los aspectos numéricos, sino que por sobre todo la disposición psicológica con que se va a enfrentar la negociación.
- b) Hay que tener claro cuales son los miedos o temores que enfrentamos y abordarlos y ojala resolverlos.
No debo deducir los intereses de mi contraparte a partir de mis propios temores. Ello me llevara a ceder el poder muy rápidamente.
- c) Intuir cuales son los miedos o temores de mi contraparte y preparar una batería de preguntas que con delicadeza permitan formarse un mejor cuadro respecto de las intenciones, temores e intereses de mi contraparte.
- d) Conozca su punto de abandono, y recuerde que debe calcularse desde el punto de vista numérico y por sobre todo estar dispuesto psicológicamente a dicho punto de abandono. Recordar que por lo general uno tiende a sobrepasar el punto de abandono teórico en la práctica en la negociación, en 10% a 20%.
- e) Identificar los posibles escenarios en que se puede dar la negociación y estar preparados para todos.
- f) Preparar el posicionamiento o planteamiento de la negociación. Ello consiste en definir el problema a resolver, teniendo presente el objetivo final que persigo.
Teniendo claro ese objetivo final puedo identificar caminos alternativos que conducen a el, esos son precisamente los posicionamientos alternativos que debo preparar. También existirán caminos que no conducen al objetivo final, y esos son los posicionamientos que debo evitar, o no aceptar a mi contraparte.
Es muy importante que los caminos o posicionamientos que elija para llegar a mi objetivo final sean también aceptables para mi contraparte.
- g) Conocer e intuir cual es el entorno de mi contraparte y las restricciones que enfrenta en su propia organización.
- h) ¿Tengo necesariamente que llegar a un acuerdo? ¿Cuáles son mis alternativas si no hay acuerdo?
- i) Las preguntas que uno no sabe responder, o para las que tiene una mala respuesta por lo general hacen perder el poder en una negociación, así que prepárese bien.
- j) Solo se logra separar el problema de las personas cuando estoy seguro que el tema a resolver en la negociación es algo que me afecta lo menos posible

en mi plano emocional, sino el obstáculo que presenta el problema a resolver necesariamente tenderá a confundirse con las personas.

2) DURANTE LA NEGOCIACIÓN:

- a) La falta de preparación pasa la cuenta y muy cara.
- b) Debo ser cuidadoso primero en tratar de establecer la relación con mi contraparte antes de entrar a temas propios de la negociación.
- c) Hecho lo anterior iniciar la exploración para así avanzar después al posicionamiento de la negociación. Nunca partir por los números.
- d) Lograr un posicionamiento favorable, es ganar el 80% de la negociación.
- e) Es importante definir una agenda u orden de los temas a tratar.
- f) Hay que estar preparado para el factor sorpresa y enfrentarlo lo antes posible.
- g) Nunca improvisar durante una negociación, si sale algo inesperado hay que tratar de darse el tiempo para pensar.
- h) Saber escuchar y saber preguntar para entender a la contraparte y que esta me entienda a mí. No olvidar que “ Entender no significa estar de acuerdo”.
- i) Al existir desacuerdos, tratar de ordenarlos para resolverlos.
- j) Evite razonar por la contraparte, o atacar su posición.
- k) El cansancio hace ceder y moverse a decisiones.
- l) Hay que ser claro en los acuerdos, escribirlos en lo posible y no dejar lugar a malos entendidos.
- m) Hay que tener cuidado con los escalation o subirse por el chorro.
- n) Los acuerdos son buenos y estables en el tiempo cuando le duelen a ambas partes, no solo a una, por eso desconfíe de los acuerdos demasiado fáciles, son preferibles los acuerdos lentos, que se conversan y trabajan en todos sus ángulo.

EN UNA NEGOCIACION ES IMPORTANTE RECORDAR QUE...

- 1) Las personas necesitan tiempo para aceptar ideas nuevas o diferentes:

El tiempo que toma aceptar una nueva idea es algo que siempre debemos dar a nuestra contraparte. Muchas negociaciones fracasan precisamente por no considerar tales aspectos; por ello nunca debemos esperar que una idea sea aceptada en cuanto ella es planteada, tenemos que saber dar a quien la escucha, el tiempo necesario para compenetrarse con ella. Mientras más compleja o mientras más valores o actitudes deba cambiar la nueva idea que exponemos, mayor será el tiempo que requerirá su aceptación.

- 2) El control de la agenda es importante:

Los diplomáticos emplean una gran cantidad de tiempo en discutir la agenda, vale decir, los temas y la secuencia en que ellos se tratarán; los hombres de negocios por lo general no lo hacen.

Al controlar la agenda Ud. tiene una enorme ventaja, pues ello le dará la secuencia de los temas que se discutirán y, por sobre todo, le indicará también aquello, que no se discutirá.

- 3) Preguntas inteligentes son poderosas herramientas en una negociación;

Normalmente tendemos a exponer nuestros planteamientos, pero, pocas veces hacemos preguntas a nuestra contraparte sobre sus propios planteamientos.

Sin embargo, una pregunta o una secuencia de preguntas en el momento preciso pueden inclinar la negociación a nuestro favor. Obviamente, no podemos esperar que tales preguntas nos surjan como una inspiración especial una vez ya iniciada la negociación; sino que debemos pensarlas y prepararlas cuidadosamente. Ellas nos ayudarán a conocer los intereses subyacentes de nuestra contraparte y a explorar adecuadamente.

Pero, cuidado, si las plantea mal pueden producir reacciones defensivas en la contraparte, o producir tensión innecesaria en la negociación.

- 4) La persona que tiene tiempo para pensar, piensa mejor:

Siempre dese tiempo para pensar, evite hasta, donde le sea posible el tener que decidir materias sin el tiempo suficiente para pensar. Por ello, NUNCA negocie a menos que esté preparado para ello.

Por ello, en su estrategia para preparar una negociación, no deje de incluir la forma necesaria para conseguir tiempo para pensar.

El tiempo es la supertáctica en las negociaciones, los orientales nos dan el gran ejemplo, de ello. Quien no tiene paciencia, normalmente es un mal negociador.

5) El poder en una negociación, es en gran medida la forma en que lo percibimos:

la percepción del poder en una negociación está dada, en una parte, por la esencia del problema y, en otra, muy importante por el aspecto, de la relación entre las partes.

Trate, con sutileza, de inclinar la percepción del poder a su favor.

6) Los plazos hacen moverse a las personas hacia resoluciones:

Así como el tiempo para pensar era importante, también lo son los plazos, trate de manejarlos a su favor; intente entender los plazos que tiene su contraparte y las causas que los motivan. Un mal uso de ellos, hará incluso cambiar la percepción del poder en su contra; por esto, sea cuidadoso e investigue los de su contraparte.

LAS TRES VISIONES DE UNA ORGANIZACION

¿Por qué a veces nos cuesta tanto, o no nos gusta, entendernos con personas que trabajan en áreas o profesiones diferentes? En las presentes notas intentaremos un marco de referencia para un problema que se vive muy a menudo.

1.- Definición de los dominios.

En una organización es posible distinguir (al menos) tres diferentes dominios o visiones al interior de la misma organización.

a) el nivel político:

Este está referido al nivel en que se formulan las políticas de la Organización; este nivel debe velar por adecuados equilibrios tanto Internos como externos de la organización.

b) el nivel de administración:

Este nivel opera sobre la base del control jerárquico y de la coordinación, intenta un análisis racional de la organización, busca eficiencia interna en la asignación de recursos y definir las normas y procesos a que ha de ceñirse la organización. Los criterios cuantitativos son altamente deseables.

c) el nivel técnico o profesional de servicio.

Quienes están en este nivel tienden a verse a si mismos como los responsables de controlar su dominio profesional, y de definir las normas para autogobernarse. Los criterios internos de eficiencia tienden a ser cualitativos y se rechazan aquellos cuantitativos si no van fundamentados en uno cualitativo.

Características de la organización:

Así como se había analizado que dentro de una organización existen personas con intereses diferentes, también existen entonces grupos con **visiones diferentes** respecto de ella. Lo que ocurre es entonces que cada grupo tiende a organizarse de modo de cumplir con lo que considera su tarea relevante y prioritaria. Quienes establecen políticas han tendido a organizarse de forma de responder a las necesidades de diversos grupos; quienes administran han desarrollado métodos de trabajo de manera de poder mostrar y responder siempre por un uso eficiente de los recursos; quienes se encuentran en un nivel técnico buscan mostrar que realizan su trabajo al más alto nivel y de calidad de servicio.

Lo que es interesante de analizar, es que los padrones de éxito en cada grupo son diferentes, lo que constituye éxito en un caso, es algo poco relevante para otro grupo y así,

sucesivamente. Todos estos fenómenos contribuyen a separar y desconectar los dominios dentro de la organización y a crear una particular visión en cada grupo; ello hace que se comiencen a presentar efectos como los siguientes:

a) Efecto "Rashomon":

Una misma situación; contada desde diversos puntos de vista se fragmenta en diferentes e incompatibles historias.

Las personas en cada dominio analizan la información que requieren para su función o rol y tienden a ignorar otro tipo de información.

b) Diferentes normas:

Cada nivel o dominio sigue diferentes normas, las que pueden llegar a legitimar comportamientos incompatibles.

Cada dominio tiende reforzar los comportamientos que son aceptables en dicho dominio y a tratar de eliminar aquellos que son diferentes.

c) Discordancia:

Incluso en condiciones normales se presenta tensión entre los principios del consenso de los gobernados, el control jerárquico, la coordinación y la autorregulación.

d) Conflicto por el poder:

Cada una de las decisiones tiende a impactar a cada dominio en el sentido de alterar el balance de poder, existente en el sistema; lo que conducen a que normalmente se desarrollan relaciones de adversidad entre los diferentes dominios.

e) Diferentes ritmos de cambio:

Cada dominio tiende a responder a diferentes medios externos, de ahí que el ritmo y la forma de cambio en cada uno de ellos tienda también a ser diferente.

De la misma forma cada dominio tiende a luchar por mantener estabilidad.

La puesta en práctica de alguna nueva modalidad en una organización, no tiene sólo un marco de referencia técnico o lógico racional, tiene en forma previa a ello un marco conceptual respecto a la organización de su cultura, de su tradición y de su historia que debemos ser cuidadosos en estudiar. La literatura y también nuestra experiencia personal está llena de ejemplos sobre proyectos aparentemente perfectos en la teoría, pero que fueron imposibles de llevar a la práctica. La respuesta a ello muchas veces se encuentra en el análisis del marco conceptual en que ellas tuvieron lugar.

Una organización que busque excelencia, debe necesariamente crear las condiciones donde los distintos niveles o dominios que la componen puedan encontrarse y resolver problemas respetando cada cual sus naturales diferencias, entendiendo que cada cual realiza su trabajo en la mejor forma posible y reconociendo que cada dominio es necesario para la organización. ¿Será ello muy difícil?

En torno a los dilemas éticos en la administración y la negociación:

INTRODUCCIÓN:

Un tema que cobra cada vez más vigencia en la vida de la administración, son los relacionados con los dilemas éticos propios de la vida de la administración.

Se hacen distintos cursos al respecto, y los enfoques suelen ser variados. Personalmente he tocado el tema desde hace más de 15 años en mis cursos de management, desde la perspectiva de poder decidir adecuadamente frente a un dilema ético.

Alguien podría preguntarse fríamente, si los objetivos de las empresas son maximizar las utilidades ¿Para qué entonces auto imponerse esta limitación ética cuando lo que intentamos es maximizar las utilidades? ¿Tienen alguna relación las utilidades en el mediano plazo y el comportamiento ético de las organizaciones? Diversos análisis indican que claramente lo tienen, es claro que una organización que respeta los valores éticos, y que así es percibida por la sociedad podrá atraer a los mejores recursos de la misma. Tanto en recursos humanos, como clientes, inversionistas y proveedores. En tanto una organización percibida socialmente como éticamente débil, terminará quedándose o atrayendo a los peores recursos de la sociedad.

Ninguna forma de asociación humana puede progresar cuando se erosiona la confianza, especialmente en un esquema de libre economía donde las asociaciones entre personas y asociaciones son fruto de una decisión libre y voluntaria. Por ello que las debilidades éticas erosionan precisamente la confianza entre las partes, que es un importante ingrediente para el progreso y desarrollo.

Sigamos a continuación con una aclaración. ¿Es posible enseñar ética o entregar una formación de valores, en personas adultas? La respuesta simple es: No es posible, los expertos afirman que la formación valórica viene dada en los primeros años de vida, quizás en un periodo que va hasta los 8 o 9 años, es donde se estructura la base de los valores de la persona, así entonces nuestros valores se lo debemos a nuestros padres, a nuestros primeros maestros, y a todos aquellos que estuvieron en nuestro alrededor en nuestra primera infancia.

Ahora en nuestra vida de adultos los temas son otros, es más bien: ¿Cómo es posible que a estas alturas de nuestra vida, sea esta estructura de valores la que influya y dirija nuestras acciones principales, y no quede oculta en alguna área poco usada o visitada de nuestras conciencias?.

Así pues, el tema que debe explorarse es como los seres humanos podemos o tendemos a actuar en conciencia al presentarse un dilema ético. El tema es pues como a estas alturas de la vida nos es posible escuchar a nuestra conciencia y actuar según sus designios.

Analizaremos el tema desde dos dimensiones, una primera dimensión individual de cómo escuchamos nuestra conciencia y actuamos según ella frente a los dilemas éticos, a la que llamaremos la primera muralla, y una segunda acerca de cuál es nuestra responsabilidad como administradores para que las personas en nuestra organización puedan actuar según lo que les dicta su conciencia, a eso llamaremos construir la segunda muralla.

I.- LA PRIMERA MURALLA: nuestra dimensión de la conciencia individual:

Partamos por señalar que un dilema ético lo consideraremos como el hecho de tener que decidir frente a intereses en conflicto en forma equitativa y equilibrada. La administración se encuentra siempre con permanentes y frecuentes intereses en conflicto, se encuentra en conflicto el interés de los dueños de una empresa con el de sus trabajadores; el interés de una empresa con el de sus proveedores; el de los accionistas con el de los ejecutivos; el de una empresa con su proveedor de servicios financieros, etc., etc.

Frente a un dilema ético, lo primero que debemos tener presente es la necesidad de reconocerlo en el momento adecuado.

Aunque esto parezca obvio, muchas veces enormes problemas se encuentran en el no reconocerlos a tiempo y al pasar por alto la existencia de dichos dilemas éticos, y al tomar decisiones que requerían consideraciones en el plano moral, sin la debida consideración de las mismas. La presión por resultados urgentes, el exceso de interés en lograr cierto objetivo, lo que unido a estados psicológicos basados en fenómenos tales como la disonancia cognitiva y el pensamiento grupal que ya analizamos, suelen contribuir a que se pasen por alto estos dilemas éticos, sin escuchar a nuestra conciencia, cuando más la necesitábamos. Así pues frente a la existencia del dilema ético, la primera necesidad es darse cuenta a tiempo, y de ahí tratar de resolverlo en conciencia. Numerosos textos se dedican a analizar estudios de casos y a partir de ellos concluir si la actitud que tuvieron los involucrados en el caso fue la adecuada desde el punto de vista ético o no. Respetando ese approach, pienso que hay otro más importante, cual es generar en nosotros la conciencia de que enfrentados a un dilema ético lo importante es simplemente: **“hacer o decidir lo que en conciencia se estima lo correcto”**

Recuerdo un consejo que recibí de un antiguo ingeniero cuando obtuve mi título de ingeniero; me dijo: “Las decisiones difíciles trate siempre de dejarlas para el día siguiente y discutir las con la almohada”. Gran consejo pues resume dos conceptos muy importantes:

- El primero que ya lo vimos es darse cuenta cuáles son esas decisiones difíciles y complejas que involucran y requieren de consideraciones en el plano moral.
- El segundo es que para escuchar a la conciencia necesitamos de una cierta forma de retiro y soledad para escuchar en ese silencio, lo que nuestro sistema valórico, que nos acompaña desde nuestra infancia nos puede sugerir. La conciencia se escucha en el silencio y en la introspección individual, no en el bullicio del día a día lleno de presiones, teléfonos, y temas urgentes.

El paso siguiente parece trivial pero sin duda es muy difícil, una vez que hayamos llegado a la conclusión acerca de que es lo correcto, quizás después de verificarlo con algún tercero, simplemente hacer y/o decidir aquello que estimamos es lo correcto.

Tema no trivial como veíamos, pues son los dilemas éticos los que ponen a prueba nuestro carácter, son claramente momentos de prueba, y hay veces que la convicción respecto de lo que consideramos lo correcto puede significarnos más de un conflicto, y costos en apariencia elevados en términos personales. Sin embargo a través de la resolución de los

mismos es donde damos las señales claras a nuestro entorno respecto de aquellas cosas en que creemos, y en el fondo cuales son las cosas que aceptamos y las que no.

Así pues por difícil que nos parezcan, los dilemas éticos son siempre una fantástica oportunidad de crecimiento, su adecuada resolución es algo de lo que siempre saldremos fortalecidos.

Por ello mucho más importante que emitir juicios respecto de terceros, sobre si la actuación de tal o cual persona se ajustó a consideraciones éticas, es simplemente: enfrentados al dilema ético, reconocerlo y actuar en conciencia. Esta es pues una decisión personal, en la que si queremos podemos apoyarnos con quienes lo estimemos prudente, pero es individual, y resulta más importante nuestra decisión, y por ello no es deseable emitir juicios respecto de lo que terceros han decidido en circunstancias similares.

Pasar por alto dilemas éticos, sin darle la adecuada de consideraciones de tipo moral a decisiones que si lo requieren, puede ser uno de los mayores errores que puede cometer quien administra, y los costos también serán muy altos, pues los dilemas éticos no resueltos debidamente, tarde o temprano terminan saliendo a la luz, y reclaman de los responsables de dichos actos, el asumir las consecuencias de dichas decisiones mal tomadas.

Podríamos así decir que la conciencia individual se constituye en la primer muralla que es necesario fortalecer para la toma de buenas decisiones en este campo, sin embargo, esta puede no ser suficiente en los momentos críticos, por ello analizaremos también lo que debe ser la segunda muralla.

Un texto que leí hace años, razón por la cual no puedo citarlo pues no recuerdo su nombre, sugería tres preguntas prácticas para poder resolver al respecto:

La primera: ¿Es legal?

Si la respuesta es no; entonces Pare. Si es sí, entonces siga adelante a la segunda pregunta. Cabe aquí distinguir la diferencia entre lo justo y lo legal. La filosofía lo distingue claramente, las cosas legales no son necesariamente justas. Pero ese no es el tema que intentamos dilucidar aquí, es solo que si no es legal, por más justo que nosotros lo creamos no es lo adecuado e intentar hacerlo equivale a intentar a hacerse justicia por las propias manos, que es una de las formas más peligrosas de hacer justicia.

Una segunda aclaración es que la pregunta no es: ¿Cómo hacemos que sea o parezca legal?

La segunda: ¿Es equitativa? Vale decir: ¿Respeto adecuadamente los intereses en conflicto?

Si la respuesta es NO, entonces pare, si es equitativa entonces vamos a la tercera pregunta.

La tercera: ¿Cómo me voy a sentir después de haber tomado la decisión?

Si la respuesta es mal, entonces Pare.

Finalmente es importante recordar que: **NO EXISTE LA FORMA CORRECTA DE HACER ALGO INCORRECTO.**

Para entender mejor la forma en que podemos construir esa primera muralla recurriremos a un clásico, la Moral a Nicómaco de Aristóteles, ahí este nos indicará con claridad meridiana

y simple aquello que debemos hacer si lo que aspiramos es a construir precisamente esa primera muralla que nos permita aspirar ni más ni a menos que a tratar de ser felices.

II.-LA SEGUNDA MURALLA, el respaldo de la organización a la conciencia individual.

Hasta aquí hemos hablado del rol que corresponde a la conciencia individual como orientadora de nuestros actos y decisiones, sin embargo ello desde el punto de vista de la administración puede no ser suficiente, ya que si conciencia individual y entorno laboral resultan incompatibles o no complementarios, no siempre es la conciencia individual la que modela o dirige las decisiones de las personas en dicho entorno laboral.

Nuestra responsabilidad como administradores es entonces, crear una segunda muralla que respalde y permita actuar a las conciencias individuales de las personas que conforman nuestra organización.

Muchas veces decisiones que tomemos, o instrumentos de administración que utilicemos dentro de nuestra organización, pueden distorsionar la brújula ética individual de las personas, pues a modo de ejemplo, la existencia de castigos demasiado fuertes, o recompensas demasiado grandes harán que las personas pasen por sobre sus valores, o no den la adecuada importancia de escuchar la conciencia individual con tal de evitar aquel castigo, o alcanzar aquella recompensa.

Muchos de los análisis acerca de supuestos errados de comportamiento humano y de organizaciones que hicimos a lo largo de este seminario, pueden llevarnos precisamente a esa situación.

Vale decir que aquellas decisiones que tomemos basados en supuestos errados respecto del comportamiento humano en las organizaciones, pueden debilitar precisamente esta segunda muralla, y hacer que sea la conciencia individual la que abandone a las personas en nuestra organización, precisamente en el momento en que más la necesitan.

Por ello es importante que estemos conscientes de nuestra responsabilidad de construir esa segunda muralla, y ello requiere un adecuado conocimiento de la naturaleza humana, para evitar exponer a las personas a estas situaciones límites que les distorsionen su brújula ética individual.

Al igual que en el caso de los fenómenos grupales en que nuestras decisiones como administradores no resultaban neutras respecto de la necesidad de cohesión en las personas; en materias éticas el tipo de instrumentos de administración que utilicemos pueden no resultar neutros respecto del comportamiento ético que generarán en las personas en el interior de nuestra organización.

Por ello, es que la utilización de algunos instrumentos pueden distorsionar la brújula ética en el interior de nuestras organizaciones. Algunos que podrían llegar a ser riesgosos:

i) El condicionamiento de comportamiento, individual o grupal por la vía de premios y/o castigos aplicados precisamente aguas arriba de las interacciones críticas que nuestra organización pueda necesitar.

- ii) Dentro de lo anterior se pueden incluir también la consideración de indicadores o instrumentos que privilegien en exceso el cortísimo plazo, por sobre las cosas que ocurrirán con posterioridad a ese cortísimo plazo.
- iii) La extrapolación de mecanismos de competencia al interior de las organizaciones, que privilegien o induzcan en las personas el comportamiento independiente por sobre el interdependiente.
- iv) La reiterada motivación por carencia, que desvincule a la persona del valor moral que su trabajo y su organización pueden llegar a tener.
- v) Un esquema equivocado de refuerzo de comportamiento, que inhiba en las personas precisamente el entregar lo mejor de sí, en sus trabajos.

Lo anterior pretende mostrarnos y recalcar nos la responsabilidad que tenemos como administradores en elegir los instrumentos adecuados de administración, pues ellos si están mal elegidos pueden distorsionar la brújula ética de las personas a nuestro cargo. Esta es una responsabilidad de la que lamentablemente se habla poco, pero es muy importante que un curso respecto de ética en los negocios y la administración, la deje al menos claramente planteada a sus participantes.

Lucro y Codicia ¿Son sinónimos?

Para muchas personas podría parecer un contrasentido que el mismo profesor que imparte el curso de Ética, luego se desdoble para impartir también el curso o materias relacionadas con Negociación, cosa que he hecho por muchos años.

Un contrasentido aparente pues el primero, vale decir la ética parece relacionarse con la búsqueda del bien, en tanto el segundo el de Negociación parece centrarse en alcanzar el beneficio individual.

¿Son realmente contrapuestas la búsqueda del bien con alcanzar el preciado beneficio individual?

Como vimos la ética no se relaciona con cierto código de conducta acerca de lo que es el bien y el mal, sino que con la forma en que buscamos ser felices en nuestra vida. Es pues un acto pleno del ejercicio de nuestra libertad individual, que bien ejercido puede acercarnos a la felicidad, y no bien ejercido puede alejarnos de la misma.

La pregunta se va complicando, pues nos lleva a preguntarnos si es posible en forma simultánea la búsqueda del bien, intentando acercarnos a la felicidad y al mismo tiempo obtener nuestro beneficio individual. La verdad que mirados desde la adecuada perspectiva resultan plenamente compatibles y complementarios como intentaremos analizar.

La ética aristotélica nos muestra que es posible acercarnos al bien en la medida que practicamos la virtud en lo cotidiano, y esta virtud no es más que el equilibrio adecuado entre dos extremos o defectos, y que, en relación a la virtud buscada, uno de dichos extremos peca por exceso y el otro peca por defecto. Toda virtud humana a la que aspiremos se encontrará necesariamente entre dos abismos o defectos, por ejemplo, la virtud del orden es el equilibrio entre un extremo que es el desorden y el otro extremo que es la obsesión por dicho orden.

Para alcanzar dicha virtud que es el equilibrio, Aristóteles nos aconsejaba alejarnos con toda nuestra voluntad de aquel extremo que más nos atrae, pues siempre uno nos atraerá más que el otro. ¿Cómo identificamos cual es el extremo que más nos atrae? Ciertamente es una tarea nada de fácil, que requiere de una gran disciplina en cada uno de nosotros.

La búsqueda del beneficio individual que intentamos a través de una buena negociación, puede ser también un acto de virtud, en tanto este sea el adecuado equilibrio entre lo que es nuestro interés y el adecuado reconocimiento del interés de quien tenemos al frente o es nuestra contraparte en la negociación. Como se recordará es exactamente lo mismo que define la adecuada resolución de un dilema ético, que no es más que resolver equilibradamente y en conciencia, aquello que resulta equitativo para los intereses que se encuentran en conflicto.

Una negociación equilibrada es precisamente la que permite relaciones de largo plazo, de mutua confianza y mutuo beneficio.

Cuando nuestro beneficio individual lo entendemos y reclamamos como aquello que está en el equilibrio, y que no peca ni por exceso, vale decir no aspiramos a más de lo que nos corresponde, ni tampoco peca por defecto, pues no cedemos a nuestra contraparte más de lo que le corresponde, es el momento en que habremos alcanzado lo que es el derecho a nuestra legítima ganancia. Esa legítima ganancia se define precisamente como el **lucro**, que nuestra propia legislación lo consagra en esa forma. Si pretendemos un beneficio más allá

de lo que corresponde, vale decir aspiramos a algo que peca por exceso, en ese instante pasa a dominarnos la **codicia**, y es la codicia precisamente la que nos puede alejar de la felicidad que buscamos a través de la ética. Si aspiramos o aceptamos menos de lo que corresponde, es el momento en que nos vamos al otro extremo la ingenuidad, o la **subvaloración** de nuestra aspiración. Nuevamente siguiendo el consejo de Aristóteles para alcanzar una negociación equilibrada debemos alejarnos de aquel extremo que más nos atraiga, sea este la codicia o sea este la subvaloración.

Es muy interesante distinguir la diferencia entre lucro y codicia, en especial en los días actuales en que a veces parece confundirse o asociarse al lucro como un sinónimo de codicia, siendo dos cosas diferentes.

Pero ¿Que es realmente aquello a lo que debemos aspirar o lo que debemos reclamar como nuestro derecho en una negociación?

Ahí es donde nuevamente la ética y la negociación se relacionan muy estrechamente.

Hemos visto que, para poder resolver adecuadamente un dilema ético, debemos estar atentos a que nuestra capacidad de discernimiento no se deteriore, pues si ello ocurre estaremos tomando malas decisiones, creyendo que eran buenas decisiones. Son pues estados psicológicos equivocados los que nos llevan entonces, a esa peligrosa confusión, **entre el bien y el bien aparente**, que nos muestra y aclara maravillosamente Aristóteles, y por lo tanto creer que estamos haciendo algo bien, cuando en realidad no lo está.

Son esos mismos estados psicológicos equivocados los que también nos llevan, incluso sin estar conscientes a enfrentar en forma equivocada una negociación, y hacer que nuestra aspiración ya sea peque por exceso, o por defecto. Es así como debemos analizar cada cual, nuestros propios estados psicológicos y ver como estos pueden llevarnos a enfrentar bien o mal una negociación. Les sugiero adoptar lo anterior como un hábito cada vez que deban enfrentar la resolución de una diferencia, ya sea en su vida laboral, en su vida familiar y también con los más cercanos.

En el centro de dichos estados psicológicos equivocados, capaces de deteriorar nuestra capacidad de discernimiento, se encuentran dos de los fenómenos psicológicos más propios de nuestra naturaleza humana, y responsable de muchos errores en nuestra vida cotidiana: Por una parte la disonancia cognitiva, ese deseo de consistencia que nos lleva a extremos a veces tan inadecuados, y el pensamiento grupal que nos puede llevar a juzgar todo en función de los beneficios o perjuicios del grupo y no en función de los que es realmente equilibrado. Por ello, ambos fenómenos afectan tanto nuestra capacidad de discernimiento en los dilemas éticos, como también nos impiden lograr la adecuada disposición psicológica para enfrentar y definir una negociación equilibrada.

No podemos tampoco olvidar en este tema al gran William James con su tratado acerca del Self, puede ser precisamente perseguir o buscar la satisfacción de una equivocada visión ideal de nosotros mismos, la que nos lleve a deteriorar nuestra capacidad de discernimiento, y por intentar alcanzar esa visión equivocada se produzca en nosotros la opción o preferencia por el bien aparente, creyendo que estamos buscando el bien. Esa confusión nos pasará la cuenta, pues es precisamente la que puede alejarnos de la felicidad tan importante en nuestras vidas.

No olvidemos entonces que podemos caer en la codicia, precisamente buscando el bien aparente. Tratemos que no sea así.

Racionalizaciones Frecuentes y Preguntas Importantes.

Las presentes notas han tomado ideas planteadas en Harvard Business review on Corporate Ethics, de los artículos Why good managers make bad ethical choices de Saul W Gellerman, y Ethics without the Sermon de Laura L Nash.

I Algunas racionalizaciones comunes:

Como hemos visto en los temas tratados anteriores existen poderosos mecanismos psicológicos en el ser humano, como los mecanismos de racionalización o disonancia cognitiva, y los fenómenos grupales que tienden al pensamiento grupal cuando los grupos actúan con altos niveles de cohesión.

Hemos visto también que dichos fenómenos afectan también la toma de decisiones por parte de los administradores, y la forma en que se desenvuelven las organizaciones.

Lo que ahora veremos es que también dichos fenómenos pueden introducir distorsiones que conduzcan a que las decisiones que involucren materias éticas o consideraciones morales puedan también verse afectadas.

En su artículo respecto acerca del porque los buenos administradores a veces toman malas decisiones éticas, Saul Gellerman plantea 4 racionalizaciones comunes, las que me he permitido comentar, tratar de darles un nombre y agregar una quinta racionalización bastante frecuente.

Vamos viendo:

a) Creer que la decisión se encuentra dentro de los límites legales o éticos cuando no lo está.

¿Dónde está la línea entre listo y demasiado listo? ¿Dónde está la línea entre lucro y codicia? ¿Dónde está la línea entre la equidad y la defensa de mis intereses? ¿Cuándo vamos demasiado lejos?

Este es uno de los puntos muy importantes en la vida de un administrador, normalmente cuando se ha traspasado la línea suele ser demasiado tarde. Por ello cuando hay que operar en fronteras difusas, con temas que no son claros, vale la pena aplicar el antiguo proverbio: En la duda abstente.

Como administrador nuestro deber es decidir, saber y ser responsables respecto de cuales riesgos tomar. Ciertamente tomar el riesgo de caer en la ilegalidad, no debería formar parte del grupo de riesgos que debiéramos tomar.

Es diferente tomar un riesgo que significa poner en riesgo los recursos de la empresa por la obtención de un objetivo no cierto, que tomar el riesgo de hacer algo ilegal para alcanzar ese objetivo.

A esta primera forma de racionalización la llamaremos: **“Inconsciencia Moral”**

b) Creer que por el solo hecho de ser algo en beneficio de la persona o de la empresa está bien. (No cuestionarse las cosas).

Esta forma de racionalización es muy posible de ocurrir, cuando aquellos aspectos que benefician a la organización se miden en el muy corto plazo. Por ejemplo, se puede obtener un muy buen resultado si es que se postergan todas las mantenciones mayores de la maquinaria, y el problema queda para el ejercicio siguiente, o vender algo sin considerar su posterior instalación y compatibilidad con lo que tiene el cliente.

Esto puede ocurrir también cuando los ejecutivos se evalúan y sus promociones se deciden por los resultados obtenidos, sin mirar atentamente a la forma en que los han obtenido.

Las organizaciones tienen que saber entregar a las personas y muy en especial a sus ejecutivos intermedios las señales que la forma en que se obtienen las cosas importa a la organización, y que un éxito de corto plazo acompañado de un gran problema en el mediano plazo no es lo que se quiere para la compañía.

De no tomarse dichas precauciones es muy fácil caer en esta forma de racionalización, que llamaremos la **“Neutralidad Moral”**.

c) Creer que es seguro porque nunca se sabrá o descubrirá.

Esta es sin duda una de las más complejas, pues en la medida que existe la casi certeza que no será detectado, resulta muy tentador hacer algo que se pasa de la línea.

Es algo que se da mucho en la conducta del ser humano, lo que llamaremos aquí el **“Doble Standard moral”**, vale decir un tipo de actitud en la medida que es pública y otra en la medida que esta no será pública.

La fórmula más simple para prevenir este tipo de conductas ha resultado ser, aumentar la probabilidad que algo que se pensaba no se iba a saber se sepa, y eso en gran medida a lo que muchas veces colabora la prensa.

Por ello en el interior de las organizaciones es una práctica aconsejable que ciertas auditorías externas puedan detectar aquellas cosas que se manejan en círculos muy cerrados y puedan estos ser puestos en conocimientos de los niveles superiores. Lo anterior si tiene un supuesto fuerte, cual es el compromiso de los niveles superiores con que estas conductas no se entronquen o continúen solo por el hecho que en ciertos niveles o bien fuera de la organización no serán conocidas.

d) Creer que, aunque esté mal, pero por ser a favor de la empresa, está bien, y esta apoyará y protegerá a quien lo hace.

El fin justifica los medios, a esto llamaremos la: **“Indiferencia Moral”**.

En este punto lamentablemente muchos ejecutivos han sido promovidos precisamente por esta lealtad mal entendida, cuando ello ocurre, es la antesala de muchos otros problemas éticos para la organización.

Los ejecutivos deben ser capaces de trazar la línea entre lo que es la lealtad a la compañía, y acciones reñidas con la moral y la ley.

e) Pero qué importa si todo el resto lo hace. Yo también lo hago.

A esto llamaremos la: **“Complacencia Moral”**.

Aquí se tiende a creer que si todos lo hacen también es lícito que yo lo haga.

Sin embargo:

Es importante tener presente que, aunque las racionalizaciones antes mencionadas nos pueden llevar a pensar o creer que no ocurrirán tales cosas, lamentablemente las cosas ocurren, pues:

- a) Lo que se pensaba que era legal resultó no serlo, y estamos metidos en un tremendo problema en los tribunales.
- b) Lo que se creía de gran beneficio para la empresa resultó de gran perjuicio para otros agentes. y hay una tremenda cobertura de medios en contra de la empresa.
- c) Lo que se creyó que nunca se iba a saber se supo, y se ha destapado un escándalo.
- d) Lo que se creía que por ser en beneficio de la empresa, la empresa siempre me apoyaría; resultó que la empresa no me apoyó cuando estalló el escándalo, y
- e) Lo que todo el mundo hacía, resulta que dejó de ser aceptado, y hay un gran escándalo y conmoción al respecto.

Por lo tanto más allá de las consideraciones valóricas que podamos tener respecto de ciertos hechos hay que tener presente también consideraciones prácticas respecto de las consecuencias que dichos hechos o decisiones pueden acarrear.

Y ahí está lo más interesante, por lo general cuando las consideraciones valóricas están mal hechas o pasadas por alto, por lo general son las consecuencias prácticas de dichas decisiones las que acarrear dichos problemas, y por ello es mejor abstenerse de hacerlas. Vale decir las consideraciones prácticas coincidan con las valóricas.

Elija pues por cual tipo de consideraciones quiere irse: valóricas o prácticas.

Lo anterior tiene un gran valor en la vida diaria, cuando estamos en el interior de una organización, cual es que por simples razones prácticas, podemos hacer presente la inconveniencia de ciertas acciones o decisiones, sin la necesidad de tener que colocar nuestras consideraciones valóricas en un plano superior que las del resto de las personas en la organización. Dicho de otra forma no necesitamos sermonear a otros, sino que simplemente hacerles ver los riesgos prácticos de una decisión equivocada.

Así como vimos que en Management : “NADA SE AUTOIMPLENTE”, en materia de comportamiento ético de las organizaciones, TAMPOCO.

Nos asiste la responsabilidad de entregar las señales y ejemplos correctos a las personas bajo nuestra responsabilidad. Pero por sobre todo nos asiste la responsabilidad de usar los instrumentos correctos de administración, precisamente para no exponer a las personas en la organización a las racionalizaciones que hemos indicado o a otras.

II Algunas preguntas que ayudan.

Para evitar precisamente caer en alguna de las racionalizaciones frecuentes, conviene hacerse algunas preguntas, que nos ayuden a clarificar la situación y decidir mejor. Estas son las que aborda Laura L. Nash en su artículo *Ethics without the sermon*.

1) ¿Se ha definido el problema correcto?

La forma en que articulemos los hechos es de la mayor importancia, normalmente tendemos a organizarlos a luz de nuestras propias preferencias, creencias y lealtades.

Tenemos que tratar de ser capaces de organizar los hechos en una forma neutral.

El buscar la mayor cantidad de hechos, y ordenarlos nos puede ayudar a sacar nuestro propio prejuicio.

Una verdadera decisión moral, es una decisión informada y sopesada. Una decisión basada exclusivamente en nuestras preferencias, o en una ignorancia por conveniencia, es difícilmente sustentable o defendible.

Por ello ayuda la siguiente pregunta:

2) ¿Cómo definiría el problema poniéndome en el lugar de la otra parte u otras partes?

Una importante proporción de malas decisiones en el plano moral, nacen precisamente por considerar solo mi punto de vista o mis deseos al tomar las decisiones, y olvidarme, o no considerar, o despreciar el punto de vista de la o las otras partes involucradas o afectadas por el tema a decidir.

El propósito de considerar el problema articulado desde la otra posición, que probablemente estará mucho menos próximo a lo que yo quiero, es precisamente poder conciliar o equilibrar mis propios intereses con los de la otra parte.

3) ¿Cómo llegó la situación al punto en que se encuentra?

Entender la historia y la evolución de la situación, puede ayudarnos a resolver el dilema.

Al analizar una determinada situación es importante distinguir las causas de los efectos.

Puede ser que descubramos una causa que es condenable, por ejemplo: adulteración de las ventas, maltrato a empleados, ocultamiento de información. Todas son acciones condenables desde el punto de vista moral para la empresa, pero lo importante es tratar de entender ¿Qué es lo que las generó?.

Ello puede ayudarnos a entender el origen de hechos que desconectados pueden parecer menores, pero que conectados nos indican que estamos frente a un problema grave, quizás creado por la propia organización en forma inconciente.

Es precisamente lo anterior que hace que muchas de las trasgresiones éticas puedan ocurrir sin el conocimiento explícito de hacer un ilícito.

4) ¿Hacia adonde están dirigidas nuestras lealtades como personas y como miembros de una organización?

Siempre estamos expuestos a conflictos de intereses y de lealtades cruzadas.

Ese es precisamente el punto en que nacen los dilemas éticos. Por ello es importante preguntarse si es que mis lealtades no presentan precisamente un conflicto de intereses a la hora de tener que decidir o actuar.

Si esa es la situación, resulta evidente que no soy yo quien debe tomar la decisión.

5) ¿Cuál es la intención o que espero al tomar esta decisión?

Revisar en detalle cuales son las intenciones al tomar la decisión es de la mayor importancia, y ver si en la práctica son esas intenciones las más probables de convertirse en realidad una vez tomada la decisión. No debemos olvidar que muchas veces buenas intenciones se convierten en muy malos resultados, que no son justificables por el solo hecho de haber tenido una intención que no pudo cumplirse en la realidad.

6) ¿A quiénes afecta mi decisión? ¿Puedo conversarla con ellos en forma previa?

Este es un paso que por lo general evitamos, y que nos trae por lo general grandes problemas.

Debemos ser capaces de entender a quienes va a afectar mi decisión, más allá de mis propios deseos o intenciones. Quienes van a ser afectados por mi decisión tienen también el derecho de conocerla y hacer sus planteamientos. Cuando mis decisiones presentan externalidades, es muy importante que los afectados o eventuales afectados por dichas externalidades puedan ser partícipes de la misma, o tomar sus respectivas precauciones.

Las preguntas anteriores bien planteadas y resueltas pueden darnos una adecuada dimensión de temas relacionados con la Responsabilidad Social de la Empresa, y definirla a la luz de las responsabilidades que esta adquiere con su entorno, y como considerando adecuadamente a ese entorno, son las restricciones que la propia empresa puede auto imponerse.

7) ¿Puede explicarle con claridad y tranquilidad lo que está haciendo y por qué lo está haciendo al Directorio, a ejecutivos, a sus pares y a sus subalternos en su compañía?

8) ¿Puede hacerlo también con su familia, con sus hijos, con sus cercanos?

Esta pregunta parece ser la prueba de la blancura, si no soy capaz de responderla en la forma que yo quisiera, es mejor revisar la decisión que estoy tomando o las acciones que estoy realizando

Entonces prevenirse contra las racionalizaciones indicadas en la primera parte de este artículo y practicar las preguntas indicadas en la segunda parte, pueden ser una ayuda práctica para enfrentar decisiones complejas en nuestra vida diaria en el mundo de la administración.

EL REFUERZO Y CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO

Autor: Juan Enrique Castro Cannobbio

i) Refuerzo positivo, negativo y el rol de las expectativas:

¿Cuántas veces ha intentado cambiar comportamiento en personas en su entorno?
¿Cómo le ha ido?

Probablemente no muy bien, ahora mi amable lector, le invito a que tratemos de entender el por qué.

Partamos por decir o recordar lo que por lo general se nos dice: que un sistema de refuerzo de comportamiento apunta a dos objetivos fundamentales:

- Estimular y mantener aquellas conductas que están bien encaminadas o logradas, y
- Modificar aquellas conductas o comportamientos, que deben cambiar para un mejor resultado de la organización.

Aunque parezca curioso, por lo general se tiende a creer que sólo es para el segundo de los objetivos, vale decir para modificar o cambiar lo no logrado, y tendemos a olvidarnos del primero de ellos, el estimular y mantener lo logrado.

Todos alguna vez hemos estudiado que las grandes formas de refuerzo de comportamiento, son el positivo y el negativo.

Por refuerzo positivo de comportamiento, se entiende aquella forma de refuerzo en que la persona modifica o mantiene su comportamiento con el fin de alcanzar algo.

Por refuerzo negativo, debemos entender lo contrario, vale decir que la persona modifica o mantiene su comportamiento con el fin de evitar algo.

Es muy frecuente que se asocie el refuerzo positivo con resaltar lo bueno, y el refuerzo negativo con indicar lo malo; sin embargo el tema no es así.

Debemos tener claro que tanto el refuerzo positivo como el negativo tienen que ver con ambas cosas, las buenas y las malas, solo que lo que cambia es el enfoque respecto de las mismas, y el origen de cada forma de refuerzo se encuentra principalmente dentro de la disposición mental de quien debe aplicar el refuerzo de comportamiento.

Aquí es donde nace uno de los aspectos mas importantes en el tema del refuerzo del comportamiento, las posibilidades de éxito están cifradas fundamentalmente por la forma en que quien refuerza, o enfrenta el tema, mas que por la actitud del reforzado que es quien debe recibir el mensaje.

Son las **expectativas** de quien hace el refuerzo las que definirán si este es del tipo positivo o negativo. Las expectativas que tengamos respecto de quien recibirá el refuerzo de comportamiento que intentemos hacer son de crucial importancia.

Por expectativas me refiero a lo que nosotros esperemos de la persona, tanto en sus capacidades como en su disposición y actitud para hacer las cosas.

Vale decir si tengo una baja expectativa respecto de la persona, o tengo ya cierto prejuicio formado antes de escuchar a esa persona, lo más probable es que por más que quiera aplicar una estrategia de refuerzo positivo, voy a terminar aplicando una de refuerzo negativo, en forma explícita o implícita, y así será como lo captará la persona. Por ello debemos cuidar mucho la disposición de ánimo con que enfrentamos un tema tan delicado como este, y que tiene mucho que ver con la actitud de respeto que tengamos hacia nuestros semejantes, especialmente si estos son nuestros subordinados en la vida laboral.

Debemos tener en cuenta que las expectativas se transmiten, aunque no se expresen, pues forman parte del lenguaje no verbal entre los seres humanos. Por ello si Ud quiere aplicar refuerzo positivo, y tiene bajas expectativas, no le va a resultar nunca, así que mi amable lector mi modesto consejo es que parta por revisar y trabajar sus expectativas. Al fin de este artículo podrá encontrar un intento de explicar por qué ocurre ello, pero por favor no vaya directo al final, lea todo lo que está antes, por favor.

Este es un interesante ejercicio, que muchas veces les he pedido hacer a quienes han asistido a mis seminarios, le invito a Ud mi amable lector a hacerlo también, y consiste en lo siguiente:

- Se trata de identificar una o dos personas a su cargo, que presenten bajo rendimiento, y respecto de las cuales Ud tenga expectativas bajas o no muy buenas.
- Una vez hecho lo anterior, comienza la parte difícil, se trata que revise sus expectativas y desde el fondo de Ud, trate de cambiarlas y mejorarlas. Esto no va a ser instantáneo, le va a tomar un tiempo.
- Una vez que haya logrado mejorar sus expectativas, comience a conversar con la persona. Se sorprenderá de ver como cambia la relación, y como es muy probable que esa persona por el solo hecho de haber mejorado Ud sus expectativas comienza a mejorar su rendimiento.

Normalmente quienes administramos nos colocamos en un callejón sin salida, cuando generamos la combinación de expectativas bajas, junto con exigencias de rendimientos altas. En ese escenario es muy probable que las exigencias o metas altas, no se cumplan, y entonces solo nos quedan dos caminos: Bajar las exigencias o mejorar las expectativas ¿Cuál de ellas prefiere?

Al refuerzo positivo y negativo se agrega otra forma de refuerzo de comportamiento, cual es el no hacer nada.

Curiosamente, esta última, no hacer nada, es bastante y quizás la más frecuente, y por lo general los administradores tendemos a no decir nada, o a guardar la basura debajo de la alfombra, hasta que ello estalla.

Precisamente, este no hacer nada, es lo que lleva a que se confundan conceptos como el refuerzo de comportamiento, con la evaluación formal de desempeño que algunas organizaciones realizan dentro de sus procesos formales, en las cuales este último instrumento viene a ser en la práctica el único mecanismo de refuerzo de comportamiento, y sin duda no podemos pedirle a este instrumento que asuma por completo la indelegable e ineludible responsabilidad que tienen todos quienes personas a su cargo, cual es aplicar un buen refuerzo de comportamiento.

ii) Las diferencias entre el refuerzo del comportamiento y la evaluación de desempeño:

Una evaluación de desempeño que no es precedida por el adecuado y periódico refuerzo de comportamiento en forma previa, puede producir consecuencias traumáticas que probablemente a todos nos ha tocado vivir, que producen diversos y muy variados conflictos, rivalidades, resentimientos y malos entendidos, pero solo en muy escasas ocasiones logran un real cambio de comportamiento.

Trataré a continuación de compartir con el lector un ejercicio que he desarrollado por mucho tiempo, cual es un juego de roles en que uno de los participantes es el Jefe (Sanhuesa), y otro el subalterno (Garrido). Ruego a quienes tienen el apellido de Garrido o Sanhuesa no darse por ofendidos, son nombres tomados absolutamente al azar, y no representan a nadie de dicho nombre, ni mucho menos caracteres negativos respecto de los personajes de este juego de roles.

En dicho ejercicio, cada parte recibe información diferente, y una hoja de evaluación con las calificaciones que son las mismas.

Por supuesto que Garrido cree que lo está haciendo fantástico, cosa que Sanhuesa no cree y le califica bastante mal en ciertos aspectos, y en otros bien. Por supuesto que durante el último tiempo Sanhuesa no le ha dicho nada de su malestar a Garrido, este último tampoco le ha preguntado nada, dicho en otras palabras, no ha existido durante el año ninguna forma de refuerzo de comportamiento, y la hojita de calificación o evaluación de desempeño, los enfrenta al tema.

Lo que ocurre en este caso, es que por no haber existido refuerzo de comportamiento a lo largo del último tiempo, la evaluación formal del desempeño pretende asumir ambos roles. Por lo general no logra ninguno, y la relación entre Garrido y Sanhuesa rápidamente entra en un peligroso loop emocional, en el que Garrido, se centra en justificar las malas calificaciones, no escucha lo que Sanhuesa trata de decirle, y por supuesto nadie se preocupa de las buenas calificaciones sino que solo de las malas. Tampoco Sanhuesa es capaz de transmitirle a Garrido lo que quiere decirle, dada la alta carga emocional que existe entre ambos.

En esas circunstancias no se cumple con el objetivo de modificar aquellas conductas malas, pues dada la circunstancia creada, quien debe cambiar, justificará bajo cualquier forma las malas calificaciones, y tampoco se cumplirá con el objetivo de mantener las

buenas, pues es tal la presión emocional existente, que las buenas calificaciones se pasarán por alto por parte de quien ha recibido malas calificaciones en otras áreas, y es más, es probable que estas empeoren en el futuro; por lo que el sistema así concebido tampoco cumple con el primero de los objetivos del refuerzo del comportamiento, cual es la mantener y estimular aquellos aspectos bien logrados.

Así entonces el refuerzo de comportamiento es una de las tareas principales de un administrador, la que debe realizarse en forma cotidiana, que no debe ser traumática, y que es independiente si la organización ha decidido tener o no una evaluación formal del desempeño dentro de sus procesos.

Desgraciadamente a los administradores no se nos prepara para hacer refuerzo de comportamiento, a los padres tampoco, pero igual hemos tenido que aprender a hacerlo, y no confiamos solo en la libreta de notas del colegio para reforzar el comportamiento de nuestros hijos.

A través del refuerzo del comportamiento es donde vamos dando las señales permanentes de aquello que está bien y hay que mantener y estimular, y aquello que hay que modificar, y ojala que logremos hacerlo en un entorno de refuerzo positivo.

Digo ojala que sea positivo, porque aunque nos cueste creerlo nuestra tendencia natural es hacia el refuerzo negativo, en especial mientras a mas stress estemos sometidos, tenderemos a creer que Management es obtener resultados a pesar de otros, y no a través de otros, de ahí que nuestra tendencia natural nos induzca hacia el refuerzo negativo, con efectos en la motivación, convivencia y comunicación.

Tenemos que tener claro entonces, que lo que realmente produce feed back o retroalimentación es el refuerzo de comportamiento y no la sola evaluación de desempeño. Esta última si queremos utilizarla debe ser el reflejo de los refuerzos aplicados durante el año o período previo.

Por ello no olvidemos que la evaluación por si sola, no cumple con los requisitos necesarios para producir feed back o retroalimentación, pues quien la recibe como única señal, no está en la disposición psicológica de percibirla así.

iii) Requisitos básicos del refuerzo del comportamiento:

Revisemos pues cuales deberían ser las características principales del refuerzo de comportamiento para que esta tenga efectos.

- a) En primer lugar debe ser algo no completamente formal, algo casi como tomarse un café en conjunto.
- b) Sin consecuencias inmediatas formales.
- c) Privado.
- d) En el momento más próximo propicio, vale decir oportuno.
- e) Específico.
- f) Con alguna forma de periodicidad.

Otra cosa muy diferente es la evaluación formal de desempeño, que muchas organizaciones han incorporado a sus procesos formales, pensando con la mejor buena fé que con ello están haciendo refuerzo de comportamiento. Personalmente creo que es muy difícil que estos mecanismos formales de evaluación por si solos se conviertan en agentes que realmente modifiquen y/o refuercen comportamiento. La causa de lo anterior es muy simple, dado el grado de formalidad que se le da al tema, y si esta evaluación a su vez no ha sido precedida del necesario refuerzo de comportamiento, la persona que recibe esta evaluación, tiende a desarrollar una serie de mecanismos de reducción de la inconsistencia, o de la disonancia cognitiva, respecto de aquellos aspectos mal evaluados, y que su ego, o capacidad de autocrítica, no le permite enfrentar en esas circunstancias. Termina pues concentrada en justificar sus malas calificaciones, y se pasan por alto aquellos aspectos del comportamiento que se quieren estimular y mantener, y corremos el riesgo que ellos se debiliten.

Dicho en términos de Napoleón, en un sistema cotidiano de refuerzo de comportamiento, es mucho más fácil darle al tigre una salida, que en uno exclusivo y formal de evaluación de desempeño.

Por ello que el supuesto que normalmente hacen quienes desarrollan estos sistemas de evaluación de desempeño, en el sentido que estos en forma exclusiva, van a motivar a la persona y ayudarlo a entender que estuvo bien y que estuvo mal y por que, no siempre se dan en la realidad.

iv) Los riesgos de vincular evaluación de desempeño con bonos:

Adicionalmente, si al sistema de evaluación de desempeño, le agregamos un segundo componente que algunas organizaciones han incorporado, cual es que unos alcanzarán bonos monetarios y otros no.

El impacto que significa para la persona el recibir el bono o no recibirlo, es muy grande, por lo que escuchará e internalizará poco o nada, de lo que estamos tratando de decirle a través del refuerzo de comportamiento.

La razón de lo anterior está relacionada con lo que ya vimos en el condicionamiento de comportamiento. Ahí pudimos ver que cada vez que se mezclan elementos de motivación con otros de compensación, en vez de sumarse, hay uno que anula al otro, y veíamos como el mensaje de los mecanismos de compensación era mucho más fuerte que el mensaje de la motivación, cuando estos se aplicaban en forma simultánea o superpuesta.

El refuerzo de comportamiento orientado al cambio de comportamiento de la persona se ubica mucho más cerca de los mecanismos de motivación que los de compensación

Por ello en mi opinión es muy importante no mezclar el refuerzo del comportamiento, en forma directa con mecanismos de compensaciones extrínsecas fijas o variables, las que deben ir por caminos diferentes a los del refuerzo de comportamiento, para lograr los fines de cada uno de ellos.

Si mi amable lector se encuentra algo confundido, respecto de estos conceptos, le sugiero que lea lo planteado en el capítulo de compensaciones variables, respecto de cómo

deben diferenciarse los planos en que actúa la motivación y el refuerzo del comportamiento, del plano en que deben actuar las compensaciones variables, cosa que por lo general se tiende a confundir.

Adicionalmente al introducir estos sistemas de bonos asociados a rankings, o posiciones en la escala de evaluación, corremos el peligro de haber creado un mecanismo de suma cero, como lo describimos en la sección relativa a la extrapolación de los mecanismos de competencia al interior de las organizaciones. Recordará que cuando tratamos de llevar los mecanismos de competencia, que tan bien funcionan en los mercados, al interior de la organización, debilitamos la interdependencia tan necesaria en esta última.

Por ello no es de extrañar que muchas veces la colaboración o transmisión de información relevante entre los miembros de la organización se debilite al existir estos bonos asociados en forma directa a evaluaciones de desempeño.

He buscado infructuosamente alguna justificación teórica que explique por qué se asocian bonos a evaluación de desempeño. Lamentablemente quizás producto de mi desconocimiento no la he logrado encontrar, he encontrado sí muchos textos que indican en forma práctica como hacerlo, pero ninguno que vaya a la medula o justificación del por qué hacerlo..

Pienso que probablemente esto de asociar bonos a evaluaciones de desempeño, es algo que se empezó a aplicar en forma práctica sin un fundamento real en el campo del comportamiento de las organizaciones. Nos encontramos quizás frente a una variante de los mecanismos de condicionamiento de comportamiento, que muchos comenzaron a aplicar en forma más mecánica y práctica que conceptual.

Quizás estos mecanismos de bonos asociados a la evaluación de desempeño, surgieron al comprobarse cuan difícil era que las personas internalizaran los feedback que recibían desde la organización; por ello quizás se pensó en este mecanismo más fuerte. Lamentablemente quizás cuando esto ocurrió la psicología aún no nos había aportado los importantes elementos que vemos al fin de este artículo en la sección un poco de teoría.

Este sistema de bonos asociados a la evaluación de desempeño, curiosamente también ha sido estimulado y requerido por las propias organizaciones de trabajadores que ven en esta herramienta una forma de obtener recursos adicionales para remuneraciones,

Estoy consciente que con lo que he dicho estoy desafiando cosas que son bastante aceptadas o practicadas, probablemente mi amable lector se encuentra un tanto confuso, tan confuso como estaba un alumno mío en un programa ejecutivo hace unos años atrás, quien me dijo algo así: “ Por años he aplicado esto para estructurar las remuneraciones, entendiendo que es el método más justo y claro para las personas.¿Que hago ahora?”

Espero al fin de este artículo poder aportar algunas luces para superar la confusión.

v) ¿Cómo se genera el cambio de comportamiento?:

No debemos olvidar un concepto de la mayor importancia:

¿ Cuando comienza a cambiar una persona?

CUANDO QUIERE CAMBIAR.

Así es, y ello no ocurre ni un minuto antes, ni un minuto después, sino que precisamente en el instante en que como decimos en Chile, cuando a la persona le cae la teja, y entonces quiere cambiar.

Por ello cuando queremos cambiar comportamiento, mas que apuntar con el dedo hacia todos los defectos de la persona, que es lo que generalmente hacemos, debemos preocuparnos de entender como podemos ayudar a esa persona a que nazca en ella el deseo de cambio.

Entendido así el tema, debemos darnos cuenta que el cambio de comportamiento se encuentra en el ámbito de la libertad individual de la persona, y por lo tanto la forma en que nos aproximemos a este, debe ser consecuente con el respeto que debemos tener por esa libertad individual.

Por lo tanto el buen administrador lo que debe intentar a este respecto, no es imponer o condicionar en la persona el cambio, sino que por el contrario, **debe tratar de ser capaz de generar en esa persona el deseo de cambio.**

¿Cómo nace ese deseo de cambio? El tema no es demasiado diferente de la educación de los niños, uno de los principios básicos que ahí se aplica es que al niño siempre se le produce cambio en sus aspectos no tan logrados, precisamente destacando y apoyándose en aquellos aspectos logrados. Por esta vía se avanza precisamente en construir seguridad personal, autoestima, y se logran con mucha mayor facilidad aquellos aspectos no logrados.

En el caso de los adultos la situación no es demasiado diferente, no producimos cambio ni deseo de cambio en los adultos, si nuestro enfoque esta basado en apuntar con el dedo aquellos defectos que la persona estimamos debe cambiar. Podemos darnos cuenta fácilmente nuevamente que las expectativas juegan un rol determinante en la capacidad de generar el deseo de cambio.

Pero si queremos ser una especie de facilitadores de ese deseo de cambio necesariamente debemos reflexionar en torno al concepto de la autoridad:

Uno de los primeros aspectos que deben abordarse para poder obtener resultados a través de otros es el concepto de autoridad.

¿Se tiene la autoridad por el solo hecho de tener la autoridad formal? Sin duda que no, y mediante simples ejercicios es posible darse cuenta con que rapidez se agota la autoridad formal si esta no es ejercida adecuadamente.

Autoridad diría, es más bien la capacidad de influir en otros, para poder precisamente obtener resultados a través de ellos.

¿ Que es lo que nos da esa capacidad de influencia? A estas alturas es muy importante aclarar que influir es muy distinto de manipular.

La siguiente explicación, respecto del origen de la palabra autoridad, la escuché una vez a un sacerdote en la homilía de un matrimonio al que me tocó asistir, y me he permitido

repetirla muchas veces. Para entender el origen de las palabras que usamos a veces es necesario ir al origen latino de ellas.

Autoridad, nace del latín: “augiri”. Invito a mi amable lector a detener por un momento le lectura, y asumiendo que al igual que yo no es experto en latín piense por un momento a que asocia o cree que es “augiri”. Piénselo por un momento.

¿Lo hizo? He preguntado muchas veces lo mismo a mis alumnos y las respuestas son las mas variadas: oír, gritar, entender, etc. Sin embargo augiri significa: “hacer crecer”. Esa diversidad de opiniones o suposiciones respecto del significado de augiri, nos muestra solo una cosa, que hemos olvidado en nuestra cultura cotidiana el verdadero y profundo sentido de la autoridad.

¡Que simple y fácil resulta así entender el concepto de autoridad tan difícil de establecer en nuestro tiempo, cuando lo comprendemos simplemente como eso!: **Vale decir tienen autoridad real sobre otros, quienes son capaces de hacer crecer a otros.**

Pero para hacer crecer, es necesario haber crecido previamente uno mismo, tema que sin duda no es simple y requiere de una disciplina personal y del buen conocimiento de uno mismo.

El primer requisito pues para “obtener resultados a través de otros”, es tener autoridad real sobre esos otros, a través de los cuales me propongo obtener resultados.

vi) Debemos impulsar a cada jefe a hacer refuerzo de comportamiento; sino, no puede ser jefe:

El tener adecuadamente preparados a todos los mandos medios de una organización, para hacer un adecuado refuerzo de comportamiento en todos y cada uno de su dirigidos, es una de los procesos más efectivos para lograr traducir conocimiento en acción verdadera, vale decir las estrategias logran traducirse en comportamiento efectivo y permanente.

A este respecto, es de la mayor importancia, que los jefes directos en todos lo niveles, tengan clara conciencia de estos principios respecto al refuerzo del comportamiento, cosa que por lo general no ocurre. Un jefe directo debe ser capaz de comunicar con absoluta simpleza y sin efectos traumáticos, la forma en que ve el rendimiento y logros de cada uno de sus subalternos. Esto debe a su vez tener dos elementos importantes:

- El primero es algún grado de periodicidad, ello no quiere decir que todos los Viernes a las 11 AM haremos refuerzo de comportamiento, sino que se debe estar atento a aquellos momentos en que es posible hacer ese refuerzo y no dejar pasar un tiempo mas allá de 2 a 3 meses sin dar feedback de ninguna especie, en especial si es que tenemos algo que nos incomoda. Por lo tanto hay que luchar contra esta actitud de esconder la basura debajo de la alfombra.
- El segundo es precisamente lo que no tiene el sistema de evaluación formal de desempeño, debe ser lo menos formal posible y lo mas privado posible, en especial en sus primeras instancias. El refuerzo de comportamiento debe ser una especie

de conversación relajada, casi como tomarse un café, para ahí plantear los temas que nos preocupan, con respeto y tacto. Los japoneses nos dan una importante lección de cómo enfrentan el tema en su cultura, cuando un jefe quiere plantearle un tema a un subalterno, o viceversa, por lo general lo hacen después de la hora de trabajo, en algún lugar diferente de la oficina. No estoy sugiriendo hacerlo acá, solo mostrando una forma como una cultura diferente a la nuestra ha resuelto el tema.

Otra ventaja muy importante del refuerzo de comportamiento, es que permite abordar un solo aspecto, y en cuanto este se presenta, y concentrarse en ese aspecto de inmediato; a diferencia de la evaluación de desempeño que aborda un conjunto muy amplio de variables, y muchas veces mucho después que ellas se han producido. Esta interesante observación, debo agradecerse a una alumna participante en uno de mis Seminarios, que con gran sabiduría hizo presente ese aspecto producto de su experiencia personal.

Realizado lo anterior si alguna organización por diferentes motivos necesita de un sistema formal de registro o evaluación de desempeño, puede hacerse, pero este debería ser como consecuencia de la realización periódica del refuerzo del comportamiento.

El problema como dijimos es que por lo general en nuestras organizaciones hacemos evaluación formal de desempeño, y no refuerzo de comportamiento.

vii) El rol, del jefe del jefe:

Bueno, mi amable y paciente lector, a estas alturas debe estarse preguntando: Sí optamos por el refuerzo de comportamiento, en la forma aquí planteada:

¿Como controlamos o estamos razonablemente seguros que todos los mandos medios o jefaturas directas que tienen que hacer dicho refuerzo, lo hagan?

Gran pregunta, porque ello nos plantea otro tema, y desde otra perspectiva. Más que preocuparnos de diseñar instrumentos de evaluación de desempeño, debemos concentrarnos en preparar a los mandos de nuestra organización para que tengan capacidad de hacer refuerzo de comportamiento, y contar con dicha capacidad debería ser uno de los elementos importantes a evaluar al momento de asignar a alguien una jefatura cualquiera sea su nivel.

Así pues nace una ineludible responsabilidad del jefe del jefe, cual es preparar, ayudar y enfrentar a sus jefes subalternos a la necesidad de realizar refuerzo de comportamiento, que no es mas que una de las formas de ejercer autoridad real, en el sentido latino del “augiri” que vimos antes. Recordemos brevemente que autoridad tiene su raíz latina en augiri, que significa: “hacer crecer”, y ese es sin duda el rol que corresponde a un jefe que quiere ser líder y por lo tanto una autoridad real.

Este es uno de los ingredientes fundamentales dentro de una organización que busca potenciarse y obtener eficazmente en todos sus niveles: “resultados a través de otros”.

viii) Un poco de teoría:

William James en 1890, fue el primero en detectar la importancia del self, o visión que tengamos de nosotros mismos, como un elemento fundamental en la psicología y por ende en el comportamiento.

En su visionario trabajo, acerca de: **“The consciousness of the self”**, en el capítulo X de su tratado **The principles of psychology**, el distingue tres aspectos en el self:

- a) el self material,
- b) el self social y
- c) el self espiritual.

Nos referiremos solo al self social

Así lo definía William James: “El self social de una persona es el reconocimiento que el obtiene de sus pares. No somos solo animales gregarios, que nos gusta estar a la vista de nuestros semejantes, sino que, tenemos una propensión innata hacia ser notado por los demás, y notados en una forma favorable. Propiamente hablando una persona tiene tantos self sociales como individuos que lo reconozcan y lleven una imagen de sí en su mente. Pero como los individuos que llevan esa imagen caen naturalmente en clases, podemos en la práctica decir que la persona tiene tantos diferentes social selfs como existan distintos grupos de personas respecto de los cuales su opinión sea de importancia. Por lo general la persona muestra un lado diferente de sí mismo a cada uno de esos diferentes grupos”. Si es de su interés le sugiero darle una mirada a este capítulo.

Siguiendo esta visión de James, en 1902 Cooley plantea su visión acerca del reflected self, en que a grandes rasgos nos dice que las personas llegamos a vernos a nosotros mismos basados en las visiones que otros relevantes puedan tener acerca de nosotros.

Cooley creía que existían tres elementos involucrados en construir este self, que reflejaba las visiones o evaluaciones de nuestro entorno social.

- a) En primer lugar uno debe imaginarse como aparece a los otros.
- b) En segundo lugar uno debe imaginar o conocer como otros juzgan o evalúan esa apariencia
- c) Y finalmente uno debe sentir una respuesta emocional hacia esa evaluación de otros, ya sea de orgullo, o vergüenza.

Posteriormente George H Mead, plantea el interaccionismo simbólico (symbolic interactionism), que es una extensión de los trabajos de Cooley.

El agrega a este reflected self de Cooley, la influencia de la visión de los otros generalizados (generalized others) en la construcción del self.. Esto extiende la visión de Cooley, al entorno social relevante, en forma global.

Durante gran parte del siglo XX estuvimos pues sujetos a esta teoría, del interaccionismo simbólico, en que de alguna forma la visión que otros tienen de nosotros condiciona la visión que tenemos respecto de nosotros mismos. Esta teoría nos indicaba que cuando la visión de otros relevantes respecto de nosotros mismos es diferente de la nuestra, eso nos genera una inconsistencia incómoda para nosotros, y entonces debemos cambiar la visión respecto de nosotros mismos, para satisfacer a nuestro entorno relevante y de ahí se producirían los cambios de comportamientos.

Probablemente fueron estas visiones en las que se basó la evaluación del desempeño.

Sin embargo al llegar los 80 comienzan a realizarse estudios que indican que el reflected self no es tan así.

Schaugger y Schoenemann en 1979, pueden comprobar que la visión que respecto de sí mismos (self perceptions) mantenían las personas, estaban solo débilmente relacionadas con las visiones que otros sostenían o tenían de dichas personas.

Sin embargo ellos también encontraron que existían correlaciones entre las visiones de sí mismas que tenían las personas, y lo que dichas personas **creían** acerca de cómo eran percibidos por los otros. Aunque parezca un juego de palabras es muy importante entender la conclusión planteada.

Lo anterior es un tremendo cambio, pues ya no es lo otros piensan de mí lo que influencia la forma en que yo me veo a mí mismo; sino que viene a ser lo que yo creo que otros perciben de mí lo que afecta la visión de mí mismo o self.

Ello también lleva a plantear que la forma en que las personas infieren acerca de cómo son evaluados o percibidos por otros, pueden estar basadas mucho más en sus propias visiones a cerca de sí mismos, que en una acabada comprensión acerca de cómo otros los ven en la actualidad.

Entonces aquí ya comienza a tambalear el fundamento teórico de la evaluación de desempeño, cual es que la visión que la organización o mi jefe tenga de mí, tiene un real impacto en la visión que yo tengo de mí, y que a partir de ese feedback, deberían nacer los cambios de comportamiento.

Quedan así planteadas varias preguntas relevantes:

- a) ¿Por qué existe ese gap o brecha entre las evaluaciones o appraisals que otros hacen respecto de una persona, y las percepciones que dicha persona tiene o elabora respecto de las evaluaciones o appraisals de otros?

- b) ¿Qué es lo que causa que se acerquen los self appraisals, y lo que se percibe como appraisals o evaluaciones de otros? O dicho de otra forma ¿Por qué se parecen los self appraisal con la percepción que una persona tiene respecto de los appraisals de otros.

- c) Son los perceived other appraisals los que causan el self appraisal, o es justamente al revés? Aquí se pregunta por la dirección de causalidad ¿Cuál influencia a cual? Es fundamental resolver esta pregunta para verificar si efectivamente el feedback puede tener importancia en la visión de sí mismo de las personas.

Y en la década del 90 se producen grandes avances, Ichiyama en 1993 encuentra varias conclusiones que respaldan lo indicado anteriormente, pero agrega otra muy importante: Existe una importante evidencia que la visión de sí mismos (self appraisals) influyen como las personas perciben que son evaluados por otros (reflected appraisal). Ello nos permite responder la tercera pregunta y es justamente en la dirección opuesta a la que sostenía el interaccionismo simbólico.

Vale decir no estamos ante el reflected self, como lo decía el interaccionismo simbólico, sino que estamos ante el reflected appraisal que está influenciado por el self appraisal. O sea es justo al revés. Por lo tanto no es la visión que los otros tiene de mí, la que modifica la visión que yo tengo de mí; sino que es la visión que yo tengo de mí mismo la que influencia la percepción que yo tengo de acerca de cómo otros me ven a mí.

En síntesis este y otros trabajos de década del 90, nos llevan a que la causa principal de influencia fluye desde el self perception hacia las percepciones respecto de las evaluaciones de otros, que es justo lo contrario del interaccionismo simbólico.

Ello viene a significar que las personas determinamos como otros nos ven, no basados en el feedback que recibimos de los otros, sino que a partir de nuestras propias self perceptions

Las personas tenemos cierta imagen de nosotros mismos, y pensamos que otros nos ven así como nosotros nos vemos o queremos vernos a nosotros mismos.

Así entonces es importante recalcar a riesgo de ser majaderos que: Debemos descartar el hecho que las self appraisals se deriven en lo fundamental del feedback que se recibe de otros, que es lo que nos decía la teoría de la interaccionismo simbólica.

Cuando entendemos esta evolución en la teoría psicológica entendemos de paso por qué la evaluación de desempeño que se basa en el feedback tiene tan poca influencia real en

el cambio de comportamiento de los evaluados, y el por qué las personas reciben o procesan tan poco del feedback que se les entrega.

Nos queda la gran pregunta aún no resuelta. Si el feedback de otros no produce grandes cambios en el self appraisal, y por ende no es lo suficientemente fuerte en generar cambios de comportamiento, entonces ¿Cómo podemos producir dichos cambios en las personas cuando la organización los necesita?

Volvamos al rol de las expectativas que vimos al comienzo del presente artículo. Resulta mas o menos evidente que en la medida que las expectativas que tengamos respecto de quienes van a recibir nuestro refuerzo de comportamiento sean mas o menos consistentes con la visión de sí mismo que tenga la persona que recibe el refuerzo, las posibilidades de avanzar en la comunicación, y la posibilidad de generar ese deseo de cambio, serán mayores.

¿Cómo alineamos entonces nuestras expectativas con la visión de sí misma que tenga la persona a quien va dirigido el refuerzo del comportamiento?