

Abstract

En el capítulo “Essence of Transformation” los autores A. Caza y R. Quinn ponen en tela de juicio las teorías tradicionales sobre liderazgo, mediante la introducción de una alternativa conceptual denominada “Estado Fundamental de Liderazgo” que fomenta la idea de la transformación y del cambio. Los autores adoptan como supuesto que el entorno en el que viven los actores está en constante cambio y que el mismo obliga, inevitablemente, a los individuos a actualizarse y a transformarse. Ellos aseguran que, la propensión a la actualización/cambio es la que determina la naturaleza del liderazgo.

Notas sobre “Essence of Transformation” de Arran Caza y Robert E. Quinn¹

por Tomás Kidd

El propósito de este trabajo es identificar los componentes que hacen a un verdadero liderazgo con el fin de demostrar que todos los individuos/actores tienen ese potencial y que dependen únicamente de sí mismos para alcanzarlo. Según los autores, el verdadero liderazgo radica en la propensión que tiene el líder hacia el cambio y hacia el desafío constante de la rutina, los lugares comunes y la familiaridad de comportamiento. Los actores, sean individuos u organizaciones, viven en un entorno de constante cambio que obliga necesariamente a que ellos se adecúen al nuevo contexto (idea aplicable al entorno económico contemporáneo). Si bien los autores hablan de individuos u organizaciones, para generalizar las conclusiones del texto es mejor hablar de “actores” permitiendo la aplicación de estas ideas en empresas, organizaciones no gubernamentales, emprendedores sociales, gobierno, etc. En este sentido, dado que se habla en términos de “efectividad”, “energía positiva”, “productividad”, “felicidad”, “tristeza”, las conclusiones y resultados de los trabajos pueden ser aplicables a cualquier tipo de actor.

Aplicando esto al fenómeno “empresa social” o “negocio inclusivo”, este es ciertamente un actor propenso al cambio y producto de la propensión al cambio.

El punto de inflexión que determina un verdadero liderazgo radica en la actitud que tiene el actor frente al cambio, tanto exógeno (cambio en el entorno) como endógeno (propensión al cambio propio). Por último, es importante señalar que el concepto “cambio” o “propensión al cambio” implica tanto el cambio de visión, de accionar como de pensamiento. Dado que el verdadero liderazgo está íntimamente relacionado a esta naturaleza de cambio, el liderazgo es una cuestión de “ser” y no de “hacer”.

El gran aporte de este artículo es el análisis hecho de los tipos de actores que existen en los ámbitos de gestión y liderazgo, que se personifican en dos actores diferenciados por su manera de ser: el actor en el “Estado Normal” y el actor en el “Estado Fundamental del Liderazgo”. Las diferencias entre ambos radican en sus acciones (o inacciones), sus valores y más importante aún, en su *propensión al cambio*.

El “Estado Normal” es el estado habitual en el que se encuentran la mayoría de los actores. Un estado de comodidad, reactivo y no proactivo, que promueve el mantenimiento del status quo. El que vive en este estado es un actor reactivo al cambio que obliga el entorno. Producto de esta actitud y dado que el entorno está en continuo cambio, el actor sufre un

¹ Pidert, Fry & Cooperrider (2007), Handbook of Transformative Cooperation, Standford Business Books, Ch. 8

creciente asilamiento con su contorno y una consecuente e inevitable pérdida de energía y de motivación. La pérdida de energía y motivación, al mismo tiempo, retroalimenta la inicial postura de negación hacia el cambio, acentuando aun más el declive personal del actor, creando una sensación de *inercia* y un círculo vicioso del cual es difícil salir (“Fenómeno de Fallecimiento Lento”). El resultado final de la resistencia al cambio es la *inercia en el comportamiento* que refuerza la continuación de comportamientos pasados y hace aún más difícil la propensión al cambio.

La fuerza con la que se resiste al cambio reside en dos puntos:

1. Hábitat:

- a) El actor busca lo familiar porque es fácilmente reconocible, es conocido y previsible.
- b) Las situaciones nuevas son vistas como variaciones de experiencias anteriores.
- c) Los objetivos son moldeados en base a expectativas previsibles y al comportamiento familiar.

2. Sentido de Identidad y Deseo de control:

- a) El actor evita lo desconocido porque amenaza la sensación de control del actor. El actor también defiende el ego, por otro lado, ya que está fuertemente aferrado de nuestras costumbres y del control que tenemos sobre nuestras actitudes y pertenencias.

Sin embargo, y como supuesto generalizable, el cambio es inevitable incluso para aquel actor reacio a él. Frente a esta situación, los autores señalan un proceso de “cambio forzoso” en el “Estado Normal”, donde los actores cambian mínimamente sus acciones para poder continuar con su postura reacia al cambio y retomar la rutina. El saldo es negativo dado que el esfuerzo por hacer el cambio es mayor a lo que era necesario inicialmente.

Si se toma como supuesto que la *adecuación al entorno es inevitable*, y que necesariamente el entorno conducirá al cambio, el logro importante de los autores es demostrar que cuanto más temprana es la identificación y la aceptación de la necesidad de cambio, más sutil y menos abrupta es la respuesta que debe hacerse. Podemos utilizar la analogía del ancla para ilustrar este argumento: el ancla da seguridad y estabilidad a un barco en alta mar. Frente a una inminente tormenta el capitán puede decidir levantar el ancla tempranamente y con tranquilidad (respuesta pronta), puede esperar hasta que le pegue la tormenta y tenga que cortar de urgencia la soga que amarra al ancla del barco (respuesta tardía) o anhelar a que la tormenta pegue una virazón (no adecuación al cambio en el entorno). La analogía de la acción de apagar un incendio también es útil. Cuanto más se tarda en apagar un incendio, más difícil será hacerlo.

En el “Estado Fundamental de Liderazgo”, en contraposición al estado Normal, el cambio tanto interno como externo es aceptado como una regla de juego. Los actores que viven dentro de este estado son proactivos y apelan a la persecución de objetivos en contraposición a la protección del status quo. Como vemos, la diferencia radica en la escala de prioridades. Esta *actitud* proactiva, más allá del éxito que pueda conseguir, fomenta el pensamiento original, la energía positiva y el colaboracionismo colectivo que resulta idealmente en una necesaria transformación organizacional. En este estado, el foco del líder pasa a ser objetivos concretos y no la búsqueda de la consolidación del status quo. El actor al estar más centrado en resultados y al ser permeable al entorno, tiene una visión proactiva y el alcance de su pensamiento se agranda, facilitando la identificación de nuevas posibilidades y provocando un espiral de energía positiva que retroalimenta este nuevo círculo.

Como el entorno cambia y el actor es propenso al cambio, el resultado será producto de una conjunción entre ambos. La *productividad* es mayor dado que las habilidades del actor se combinan con las nuevas posibilidades que brinda el entorno.

Habiendo hecho la analogía de los dos estados, las ideas que tienen los autores son aplicables en todos los ámbitos de liderazgo. El nivel de propensión al cambio altera totalmente los resultados, no sólo en términos de efectividad y productividad, sino también en términos emocionales y colectivos. Es la buena propensión al cambio la que corta el círculo vicioso de “slow death”. La *Inercia* ahora se convierte en *Impulso*.

La consecuencia práctica del trabajo es la identificación de un perfil y de un estado que represente y facilite el surgimiento del verdadero y redefinido liderazgo, en todos los sentidos de la palabra. Un líder en el Estado Fundamental de Liderazgo, proactivo y lejos de las rutinas, con una visión original, promoverá constantemente el cambio, contagiando a sus colegas, produciendo un cambio en su organización y promoviendo la interacción con colegas. Mediante la toma de riesgos y la atención centralizada en metas inspiradoras, las relaciones interpersonales mejoran y el producto colectivo es más efectivo, más fructuoso, y más fácil de conseguir que en el Estado Normal. *Lo más importante, es que contagia y hace que otros entren en este estado.* Los autores concluyen que, de esta manera, se es líder en todos los sentidos: en la vida personal y en la organización colectiva (enfrentando el cambio exógeno con cambio interno). *Por esta razón, el liderazgo debe ser entendido como una forma de ser, y no como el producto de una posición de poder.* El verdadero liderazgo es una consecuencia directa de entrar en el Estado Fundamental de Liderazgo.

La implicancia más grande, tanto práctica como teórica del trabajo es la identificación de que cualquier individuo puede ser líder. No hay que esperar una promoción, títulos, etc. *Hay que comenzar con el cambio interno como respuesta al cambio que obliga el entorno.*

Abstract

En el paper “Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization” los autores A. Boynton y B. Victor ponen en tela de juicio las teorías tradicionales sobre el rol del líder. Los autores sostienen que estos son, según la teoría tradicional, actores que actúan y deciden unilateralmente en base a sus propias predicciones sobre los efectos del contexto y el futuro de la organización. Es un líder personificado como “autor”. Debido al supuesto, presente también en Caza y Quinn, de que el entorno en el que viven los actores está en constante cambio y que obligan, inevitablemente, a los actores a actualizarse y a cambiar, los autores sostienen que la teoría tradicional del liderazgo debe cambiar por la de un *líder que prioriza el diseño de una organización permeable al contexto cambiante* y a la *creación de expertise y capacidades* que permitan a la organización actuar de manera rápida, flexible y a largo plazo frente a este contexto en continuo cambio. El líder es personificado como un “arquitecto”.

Notas sobre “Más allá de la Flexibilidad” de Boynton y Victor²

por Tomás Kidd

El propósito de este trabajo es identificar los componentes que hacen a una organización capaz de adecuarse rápida y flexiblemente a los cambios propios del ambiente que los rodea. En otras palabras, el objetivo de este trabajo es delinear las características que hacen a una *organización “dinámicamente estable”*, la forma más deseable de organización. Aplicando este concepto a la teoría de la empresa social y el negocio inclusivo, la organización dinámicamente estable supone una estructura *dinámica con procedimientos que facilitan una adaptación preparada* a la vasta variedad de productos demandados por los clientes, que posee un método que maximiza la eficiencia en términos de costo-tiempo. A continuación, estos conceptos:

La organización “dinámicamente estable” es concebida a la luz de tres pilares:

- Entendimiento de la dualidad entre cambio de producto y cambio de procedimiento propio del “ambiente competitivo”.
- Expertise y capacidades disponibles para responder al contexto que está en continuo cambio
- Aplicación creativa de la informática y la tecnología

La matriz de 2 x 2 a continuación describe las cuatro posibilidades organizacionales existentes para reaccionar a un contexto en continuo cambio. El cambio para los autores puede ser tanto *de producto* como *de procedimiento*. Los dos modos por los cuales se puede reaccionar a estos cambios, son el *cambio evolutivo* y el *cambio revolucionario*. El cambio evolutivo supone la agregación de nuevas ideas, aprendizajes y decisiones al expertise ya existente en la organización en base a la experiencia adquirida en la misma. El cambio revolucionario supone la incorporación de nuevas ideas, aprendizajes y decisiones al expertise ya existente en la organización en base a nuevos acontecimientos que no están relacionados a la experiencia de la organización.

² A. C. Boynton, B. Victor (1991), “Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization”, California Management Review

Matriz de Cambio Producto – Cambio Procedimiento

		Cambio en el producto	
Cambio en el procedimiento		<i>Evolutivo</i>	<i>Revolucionario</i>
	<i>Revolucionario</i>	Dinámica Estabilidad	“Invention”
	<i>Evolutivo</i>	Producción en masa	“Developmental”

Cada una de las cuatro posibilidades organizacionales de cambio supone para la organización un diseño y una gestión especial en cuanto a su estructura y su estrategia. Teniendo esto en cuenta, se sostiene que para llegar a que la organización sea dinámicamente estable, la definición de la organización o empresa *per se* debe mutar. No puede ser definida en términos de productos u objetivos, sino que debe ser definida por las *capacidades y el expertise que posee para adaptarse al cambio*, tanto de producto como de procedimiento. Para los autores, la competitividad de toda empresa pasa por su *conocimiento* y representa la esencia de la competencia de mercado.

Para que las empresas puedan ser dinámicamente estables deben poder asegurar que sus productos sean diseñados de manera eficiente, con bajo costo y rápidamente.

En el nuevo contexto que resaltan los autores, donde el cambio dentro del mercado es visto como una norma y aceptado como un supuesto, la creación de capacidades y de expertise para responder eficientemente a ese cambio externo también debe ser considerado una norma. A diferencia de una empresa de producción en masa que estandariza y centraliza para conseguir beneficios a bajo costo y de manera eficiente, la organización dinámicamente estable centraliza plataformas para procesar y almacenar capabilities, expertise y conocimiento para conseguir tanto eficiencia como rápida adaptación y dinamismo.

En segundo lugar, relevante tanto teórica como prácticamente, las empresas y organizaciones deben desacoplar las capacidades y el expertise del requerimiento imperativo de producir a corto plazo. Estas capacidades deben ser generales, más flexibles, genéricas y estables para poder responder adecuadamente a los cambios que requieren respuestas a largo plazo. *Esta idea de desacoplamiento está relacionada a la actitud reacia hacia el cambio.* Los autores sostienen que es más fácil para las empresas recaer en familiaridades y en desarrollar capabilities y expertise sobre requerimientos cortoplacistas de los productos que ellos manejan. El problema aquí es que esta actitud no considera el supuesto de que el contexto está en constante cambio y de que la demanda a futuro es ahora más incierta que en el pasado. Para combatir de manera práctica estos problemas, se sugiere un *continuo proceso de inversión* en la creación de conocimiento, capabilities y expertise para que puedan ser aplicables más allá de los cambios de producto *per se*.

La *información y el conocimiento* son identificadas como el verdadero bien y rasgo distintivo de toda empresa u organización, en contraposición a la teoría tradicional que el verdadero bien de estos actores está representado en su producto. El uso de la tecnología es ciertamente el método práctico por excelencia para retroalimentar el expertise de la empresa. Éste se puede utilizar de tres maneras efectivas y originales: sistemas de alcance, sistemas verticales, sistemas horizontales.

El foco del líder en toda organización ha cambiado de ser externa a interna. Esto sucede porque el bien de la organización/empresa es, frente a un ámbito impredecible y en continuo cambio, el conocimiento y no el producto. La adaptabilidad de la organización al

futuro incierto, se ha convertido en un factor importante que debe ser prioridad número uno del líder “arquitecto” que invierte tiempo, energía y dinero expandir las capacidades y el expertise de adaptación de la organización.

Abstract

En el paper “La creatividad en una cultura conformista” los autores Robert J. Sternberg y Todd I. Lubart estudian el *fenómeno de la creatividad* en pos de poder identificar, tanto a nivel individual como a nivel sociedad, las implicancias de este fenómeno. En el plano del individuo, los autores identifican las características que representan a una persona creativa. En el plano de la sociedad, los autores repasan qué es para ellos y para ellos la creatividad, por qué es importante y subestimada a la vez, y como puede medirse. Si bien utilizan al sistema de evaluación educativo como el estandarte perfecto para demostrar la tendencia de la sociedad a la hora de fomentar la creatividad, las ideas de los autores son aplicables a todos los ámbitos dado que hablan de diferentes “cualidad personales”.

Notas sobre “La creatividad en una cultura conformista”³

por Tomás Kidd

La idea central del texto es que *la persona creativa* es aquella que “compra a la baja y vende a la alza”. En otras palabras, la persona creativa es aquella que rechaza las ideas convencionales actualmente populares que otros “compran”, y “vende al alza” cuando la idea “comprada a un precio bajo” alcanza valor en la sociedad, a medida que los demás reconocen la validez de esta nueva idea creativa. *Los negocios inclusivos presentan justamente esta característica*. Desde esta idea, el objetivo de estos capítulos es analizar la naturaleza de este proceso de “compra-venta”. Los autores resaltan como crucial hacer una distinción clave entre Potencial creativo vs. Realización creativa. *La realización creativa es el foco de este trabajo*.

“Aquello que es creativo es nuevo y a menudo produce un cambio positivo. Pero lo nuevo es también extraño, y lo extraño, a menudo, puede infundir miedo, incluso aparecer como algo amenazador”. Los autores presentan una incongruencia entre la retórica de la sociedad que supuestamente fomenta la creatividad y las prácticas de la sociedad que en general no la fomenta (analogía Mao-Tse-Tung en “que florezcan un millar de flores”). El patrón común que destacan los autores es Creatividad – Novedad – Miedo, aplicable tanto a nivel individual como a nivel sociedad u organizacional.

Esta situación se aplica particularmente a las personas que trabajan en empresas comerciales “tradicionales” y que están tratando de llevar adelante un proyecto donde lo social este en el ADN.

En primer lugar, el propósito de este trabajo, que tiene implicancias tanto prácticas como teóricas, es la identificación de seis recursos personales que son necesarios para comprar a la baja y vender al alza, es decir, producir un trabajo creativo. Basado en encuestas a individuos de distintas disciplinas y experiencias personales, los autores resaltan estas seis cualidades:

a) *La inteligencia*: Desempeña tres papeles claves en la creatividad: sintético, analítico y práctico. El sintético es la capacidad de ver un problema de una nueva manera, redefinirlo. (Ej: invento del post-it donde se usa la debilidad adhesiva de un problema a un logro). El papel analítico es el que reconoce cuáles de las nuevas ideas son buenas y así permitir una buena asignación de recursos y una efectiva resolución de problemas. *No todas las ideas nuevas por ser nuevas son buenas*. Importancia de ser crítico con las ideas. El aspecto práctico es la

³ R.J.Sternberg, T.I.Lubart, *La creatividad en una cultura conformista*, Paidós Transiciones

capacidad de presentar eficazmente el propio trabajo ante un público y poder “venderla” satisfactoriamente (*“packaging” de la idea*).

b) *El conocimiento*: “Para no aceptar nunca lo ya aceptado, es preciso que uno *sepa qué es lo aceptado*”. Para poner en tela de juicio los principios básicos es preciso conocerlos. Si bien los autores consideran importante la adquisición de conocimiento, opinan que grandes cantidades de conocimiento pueden al mismo tiempo conducir a un pensamiento inamovible (*llamado también ‘parálisis por análisis’*). Las personas pueden acostumbrarse a examinar las cosas de un modo y tener dificultades para verlas de otro, por lo que para los autores, la persona creativa no sólo precisa del conocimiento, sino también de una voluntad de creerla posible.

c) *Estilos de pensamiento*: El estilo de pensamiento no es lo mismo que la capacidad de pensamiento. El estilo consiste en el modo o metodología en que se utiliza esa capacidad (el pensamiento lateral).

d) *Personalidad*: Tener buenas ideas, buen conocimiento y un estilo de pensamiento efectivo no significa necesariamente que se sea una persona creativa. En los afanes creativos es también vital poder convencer a los demás y demostrarles la idea propia que por definición está en contraposición a la idea original, puesta en jaque, a la que todos originalmente defienden y conocen. Para ser creativo los autores sostienen que es preciso correr el riesgo de estar en offside y mancarse el “repudio momentáneo” de los demás.

e) *Motivación*: Los autores resaltan que los creativos son personas enérgicas, productivas y que están motivados por metas. En general las personas creativas son creativas cuando hacen lo que les gusta.

f) *Contexto medioambiental*: “Ciertos medios nutren la creatividad, mientras que otros los aplastan”. Por definición, la creatividad es producto de una interacción entre la persona y el contexto que la engloba.

Conclusión parcial: Al proponer las ideas creativas (“comprar a la baja y vender al alza”), la persona creativa corre el riesgo de ofender, herir e incluso amenazar a los demás (creencias y paradigmas establecidos) (Ej: Darwin, Galileo, etc.) La respuesta de los autores frente a esto es que la creatividad es deseable en la práctica y no sólo en la retórica. “La creatividad es el resorte que impulsa los saltos tecnológicos, culturales, intelectuales, etc...”

El segundo objetivo del texto es analizar la naturaleza de la creatividad *para la sociedad* y las implicancias que tiene la creatividad *para la sociedad*. En otras palabras, el análisis pasa de ser de nivel individual a nivel sociedad.

¿Qué es la creatividad? *“Un producto (de cualquier naturaleza) es creativo cuando es original y apropiado”*. Es original cuando implica un amplio paso adelante en relación con el trabajo precedente. Es apropiado cuando desempeña una función relevante. *Los negocios inclusivos se encuadran perfectamente en esta definición.*

¿Por qué es importante la creatividad? Los autores hacen una distinción central entre inteligencia y creatividad (Ej: oso que persigue a los dos chicos⁴). A nivel de la sociedad los autores resaltan, utilizando el caso de la revista Bussines Week, que existe una incongruencia entre las capacidades adquiridas mediante el estudio (la repetición de información como modo de adquisición de conocimiento) y la capacidad de resolver problemas en tiempo real en el mundo real. “No se aprende de qué modo ser creativo en un mundo en rápido cambio”. *Al*

⁴ R.J.Sternberg, T.I.Lubart, *La creatividad en una cultura conformista*, Paidós Transiciones, Pág. 29.

igual que Quinn, el supuesto generalizador que se encuentra en este paper es el de un mundo en constante cambio que obliga al cambio endógeno. La creatividad es importante para los autores porque está presionada y obligada por el medioambiente en constante cambio. La creatividad es tanto la respuesta reactiva como proactiva al mundo en constante cambio.

En líneas generales, los autores sostienen que la importancia de la creatividad está menospreciada por dos razones: 1) la creatividad supone un cambio y la gente la teme al cambio. (“Efecto de mera exposición”: a las personas en su mayoría les gusta lo que les es familiar), 2) La sociedad, y en especial el sistema educativo, no recompensa la creatividad.

Conclusión parcial: “La institución de la prueba-examen distrae la atención del uso de la creatividad como base para la toma de decisiones en el ámbito de la admisión y la selección, aplicable a cualquier ámbito, sea educativo, empresarial, etc. “Y nuestra confianza en las pruebas-examen puede que conduzca a despilfarrar lo que razonablemente hay que considerar como nuestro recursos humano maspreciado: la creatividad”

¿Se puede poner a prueba la creatividad? Poner a prueba la creatividad no es pedir a las personas que realicen labores muy breves, de contenido limitado, que hagan hincapié en un pensamiento divergente. De esta respuesta nace la verdadera pregunta ¿las personas que son creativas en una labor son necesariamente creativas en otras? (idea de *habilidad creativa general*). En otras palabras, ¿creatividad en relación a qué. Un tercer punto, relacionado a la importancia del “contexto medioambiental”, la creatividad se puede desarrollar en el interior de un ámbito por lo que, aunque se pueda medir la creatividad de antemano, debe ser medida en tiempo y en un lugar dado, y no descontextualizado.

En este sentido, “no existe un estándar absoluto para lo que constituye la creatividad”. A nivel de sociedad, lo que una cultura o grupo considera creativo, otro grupo puede no considerarlo, y esto es aplicable a los distintos ámbitos de la sociedad (negocios, arte, pensamiento, etc.). En este sentido, es importante identificar *quién juzga*. No existe una medida totalmente objetiva para medir la creativa.

La medida es relativa a las normas y a las expectativas de un grupo particular en un momento particular y en un lugar particular.

Abstract

En el paper “Strategies for Creativity” el autor Frank K. Sonnenberg estudia el *fenómeno de la creatividad* en el ámbito de la gestión y del trabajo por lo que sus ideas pueden ser aplicables tanto a empresas, como a organizaciones sociales y a actores de otro tipo. La fomentación de las ideas, de la creatividad, y la estimulación para generar cambio representan los ejes de estudio de este paper y representan, al mismo tiempo, los rasgos centrales que debe tener el “buen liderazgo”. Es la *fomentación de las ideas* y el *aprovechamiento del potencial creativo de sus empleados* lo que hace a un buen líder, el actor principal de este trabajo. La creatividad es “el recurso natural más importante de toda organización” y debe ser constantemente estimulado por el líder.

Notas sobre “Strategies for creativity” de F.K. Sonnenberg⁵

por Tomás Kidd

El propósito de este trabajo es *identificar las actitudes, decisiones y posturas que debe evitar* todo líder a la hora de fomentar un ámbito de trabajo creativo. Al evitar estos errores comunes y generalizados presentes en la teoría de liderazgo tradicional, se puede alcanzar el buen liderazgo.

1. “Manteniendo a los empleados en la oscuridad”: Esta metáfora representa una situación en la que falta claridad por parte del líder a la hora de transmitir y expresar correctamente sus ideas y objetivos. El autor habla de un problema no sólo de expresión en cuanto a la manera de dar las indicaciones, sino también de comunicación dado que no se fomenta la comunicación abierta entre el staff y el líder (comunicación por una vía). Una buena gestión y un buen líder es el que fomenta la comunicación entre el staff creando en consecuencia, un ambiente de confianza entre los individuos de la organización (comunicación por dos vías).
2. Dictadura: Para los autores, el “estilo dictatorial” es el que supone una repartición unilateral de órdenes del líder a sus empleados como producto de una sensación personal de pérdida de control. Se ordena de esta manera con el fin de controlar no sólo el resultado sino también para asegurar el método a utilizar por el empleado. Producto del miedo y de la desconfianza, este estilo de gestión anula totalmente el ímpetu creativo del empleado, que no sólo se convierte en un “piloto automático” que obedece indicaciones sin pensar, sino que también siente anulada su creatividad personal para encontrar modos más eficientes para elaborar cualquier tarea. El problema aquí no es el fin de la indicación, sino la naturaleza de la indicación y la obligatoriedad que supone para cumplir esa indicación con un método impuesto desde arriba y no con el ingenio del empleado.
3. *Timing* irrealista: Cuando el líder obliga a sus empleados a trabajar con un tiempo limitado que está injustificado. Según el autor esto genera pérdida tanto de eficiencia como de credibilidad.
4. Procrastinación: Esto supone la sobrevaluación, producto de una consecuente serie de correcciones innecesarias, por parte del líder a la hora de evaluar los trabajos de sus empleados. Este estilo de gestión está relacionado con una forma de liderazgo utilizado para

⁵ F.K. Sonnenberg (1991), “Strategies for creativity”, The Journal of Business Strategy

llamar la atención y que lleva a la desmotivación y al fracaso del grupo de trabajo dado que posterga la implementación de las ideas por estas correcciones innecesarias y sobrevaluadas.

La *reconfiguración de las prioridades que debe realizar el “buen líder”* posicionando a la *creatividad de sus empleados* por encima del respeto ciego e irrevocable a la estructura organizativa y a las reglas en las que se sostiene la organización o empresa, es otro de los puntos que se trata en este artículo. No es que el autor esté fomentando el desafío constante y desmedido de las reglas y de los marcos de la organización, sino que promueve la reconfiguración de las reglas en los casos en que estos impidan la creatividad organizacional. *Las reglas están bien cambiadas y desafiadas cuando fomentan la creatividad.* A continuación, algunas sugerencias para el buen líder a la hora de poner este desafío en la práctica.

1. Formalidades y Protocolo: El autor sostiene que toda organización necesita para su funcionamiento una estructura determinada que regule los comportamientos y las acciones de la gente que trabaja dentro de ella. La ausencia de reglas llevaría al caos. Sin embargo, la prioridad no debería ser respetar las reglas a toda costa, sino la estimulación de ideas y la creatividad. (“Quebrar las reglas para estimular la creatividad”).

2. Burocracias: El problema de las burocracias es la manera en la que evalúan las ideas y encaran el proceso de generación de las mismas. Sostiene que todas las ideas, sean buenas o malas, son canalizadas y analizadas por las burocracias con la misma importancia dado que estas siguen una estructura y un método “eficiente” de análisis que las uniformiza y les otorga la misma prioridad a cada una en términos de tiempo y energía. Esto se reconoce como un problema, dado que la prioridad es la fomentación de las ideas.

3. “Ignorando nuevas ideas”: Las ideas no deben ser consideradas números. En este sentido, los empleados de toda organización no deben sentir que la postulación de sus ideas es similar a la sensación de espera de un número en un mostrador. Las nuevas ideas deben ser fomentadas y recompensadas, sean buenas o malas.

4. Proceso de evaluación: El problema aquí para el líder no es hacer una devolución negativa sobre el trabajo de un empleado. El problema radica en la naturaleza de esa devolución. Lo importante es *la redefinición del concepto de “error”* en el proceso de elaboración y ejecución de las ideas. En este sentido, una devolución negativa pero de naturaleza constructiva es considerada necesaria dado que el error es bienvenido como un componente propio del proceso de crecimiento de las ideas.

El tercer y último punto de este trabajo es la importancia que le dedica el autor a la *cultura organizacional* de una empresa u organización. Relacionado al trabajo de Caza y Quinn, “The Essence of Transformation”, la cultura organizacional de una entidad hace referencia al procedimiento con el que se trabaja y a cómo se trabajó históricamente en la misma. El autor sostiene que este es el problema más difícil de superar dado que está aferrado a la “cultura de la organización” y está sostenido en dos cuestiones importantes: el miedo al fracaso y la resistencia al cambio (Caza y Quinn).

1. Miedo al fracaso: El miedo al fracaso debe ser combatido por el líder con la redefinición conceptual y empírica del fracaso. Este debe ser considerado como un lugar esperado y necesario para que las buenas ideas crezcan y se consoliden. El autor desafía la apreciación generalizada del fracaso y sostiene que el fracaso es deseado dado que es parte de cada cadena de instancias necesarias en la elaboración y ejecución de las ideas. “Si no estás cometiendo errores significa que no estás probando cosas nuevas”

2. Resistencia al cambio: El líder debe evitar que su organización trabaje en lugares cómodos dado que la misma no debe perder de foco que lo que se busca es la creación de las buenas ideas y la fomentación de la creatividad y no de la comodidad y la estabilidad.

El valor del trabajo de Sonnenberg radica en la cantidad de sugerencias prácticas que ofrece para que pueda consumarse un buen líder. La sugerencia teórica y conceptual delineada a lo largo del trabajo, para el líder, está resumida en esta sugerencia: “Remover los obstáculos que impiden la creatividad y la innovación” tanto en el plano de las reglas, de la cultura organizacional o en el del estilo y naturaleza de la gestión.

Abstract

En el paper “Toward a theory of organizational creativity”: R.W Woodman, J.E Sawyer y R.W Griffin identifican y revisan la literatura existente sobre la *creatividad organizacional* con el propósito de crear un *modelo teórico integracionista* que componga todas las variables independientes que afectan a la creatividad organizacional. La creatividad organizacional es definida como la creación de un producto, servicio, idea o procedimiento valioso por individuos que trabajan juntos en un “complejo sistema social”. Por último, el estudio de la *creatividad organizacional* en este trabajo es estudiado desde la óptica de la *creatividad grupal* como también desde la *creatividad individual*. El fin del estudio es establecer un marco teórico que diferencie “innovación organizacional” de “creatividad organizacional”, demostrar las falencias de las aproximaciones unidimensionales al tema de la creatividad organizacional y las virtudes del modelo integracionista que ellos mismos proponen.

Notas sobre “Toward a theory of organizational creativity” de R.W Woodman, J.E Sawyer, R.W Griffin⁶

por Tomás Kidd

El propósito de este trabajo es identificar las variables que hacen a una acertada comprensión de la naturaleza de la creatividad organizacional. Para estudiar la naturaleza de la creatividad organizacional y el “output creativo” de una organización, los autores resaltan como vital tener en cuenta a) el proceso creativo b) el producto creativo c) la persona creativa d) la situación creativa e) la interacción entre los cuatro.

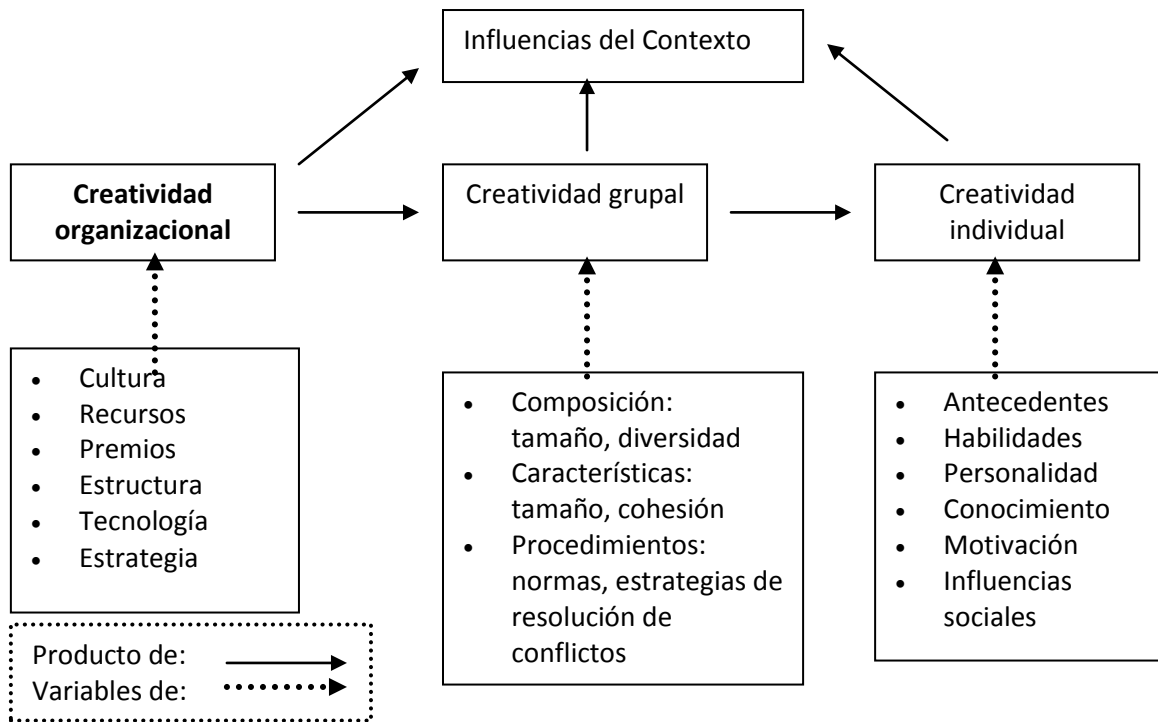
La metodología de trabajo de este paper ha sido identificar la identificación de las variables que afectan a la creatividad organizacional tanto a nivel individual, como grupal y organizacional.

Woodman & Schoenfeldt (1989, 1990) proponen un modelo integracionista de creatividad desde el nivel del individuo. Sugieren que la creatividad individual es producto de cuatro elementos: personalidad, conocimiento, psicología social e influencias contextuales. Los autores sostienen que la creatividad individual es funcional a los antecedentes históricos del individuo, a su habilidad cognitiva, factores de la personalidad, conocimiento relevante, motivación, influencias sociales y contextuales. *El supuesto generalizador del paper es que el comportamiento creativo de una persona es producto de la interacción entre el individuo y el contexto por lo que ambos deben ser estudiados en simultáneo.*

En segundo lugar, se sostiene que la creatividad organizacional es producto de los “outputs creativos” que crean los grupos que la componen y de las influencias del contexto. Al mismo tiempo, el “output creativo” de los grupos es producto de la creatividad individual. El siguiente diagrama refleja esta relación lineal entre creatividad organizacional – creatividad grupal – creatividad individual. El foco del estudio es el entendimiento de las variables que afectan la creatividad organizacional por lo que es necesario, desde un modelo integracionista, estudiar la influencia de la creatividad grupal e individual.

⁶ R.W Woodman, J.E Sawyer, R.W Griffin (1993), *Toward a theory of organizational creativity*, Academy of Management Review

Diagrama. 1. Modelo integrador de Creatividad Organizacional



- *Personalidad* (Barron & Harrington 1990): La personalidad creativa es la que posee intereses amplios, atracción a la complejidad, energía positiva, independencia de juicio, autonomía, intuición, fuerte autoestima y una acabada habilidad para resolver antinomias. El autor Amabile agrega las siguientes cualidades: persistencia, curiosidad, energía, honestidad intelectual.
- *Factores Cognitivos* (Carrol 1987): Fluidez de expresión, de comunicación, etc.
- *Motivación*: La función principal de la motivación es el control que posibilita en el individuo sobre la atención. Los autores resaltan la importancia de intervenciones motivacionales como evaluaciones o sistemas de premiación porque promueven la motivación. Esto lleva a redireccionar la tarea creativa desde un aspecto técnico y metódico a uno propenso a la creatividad.
- *Conocimiento y expertise*: "Nothing can be made of nothing. We who has laid up no material can produce no combination"

Creatividad Grupal

- King y Anderson (1990) sostienen que la probabilidad de que existan "outputs creativos" es mayor cuando el *liderazgo* es democrático y colaborativo, la estructura es orgánica en vez de mecánica, y cuando la composición del grupo es de individuos con distintos antecedentes. Idea de Grupo heterogéneo vs. Grupo homogéneo.
- Payne (1990) identificó a la disponibilidad de recursos, el liderazgo, tamaño del grupo, la cohesión grupal y la diversidad como las variables claves para entender la creatividad grupal. Al mismo tiempo, y más importante aun, los autores definen a la *creatividad grupal* como la *búsqueda de estrategias para la resolución de problemas*.
- Hackman and Morris (1992) sostienen que la creatividad grupal está disminuida por los procesos/reglas que fomentan el mantenimiento del status quo, la repetición de

experiencias pasadas y el uso de estrategias conocidas. Estos desafían la premisa de que las reglas ayudan a moldear la creatividad dado que ellos, afecta directamente en la coordinación y contribuye a una pérdida motivacional. *(Similar textos resumidos)*

- Información social (Payne 1990). Es el conocimiento que proveen los grupos a los individuos. El individuo no sólo agrega a su conocimiento la información aprendida por el grupo, sino que usa el conocimiento de otros individuos para estimular el uso de sus propias cualidades.

La conclusión parcial a la que llegan los autores es que la creatividad grupal no es la simple agregación de la creatividad individual de cada uno de sus miembros aunque es ciertamente funcional a ellos. Existen otras variables a considerar:

Creatividad Grupal

= Composición (heterogeneidad) + Características grupales (tamaño, cohesión, etc.) + Procedimientos grupales (estrategias de resolución de conflictos, información social, etc.)

Creatividad organizacional

- Cummings and O'Connell (1989) destacan estos rasgos como elementos que fomentan la creatividad organizacional: La fomentación a la toma de riesgos, el libre intercambio de ideas, la legitimación del conflicto y la estimulación de la participación.
- Liderazgo *(ideas similares a los de la literatura de Arran Caza y Robert E. Quinn y la de Andrew C. Boynton & Bart Victor)*

La postulación *teórica* de estas tres proposiciones genera los siguientes resultados:

- 1) Los resultados creativos de un individuo en una organización son función de las características del individuo, las influencias sociales, y las influencias del contexto.
- 2) Los resultados creativos de grupos en una organización son funcionales de los resultados creativos de los individuos que la componen, las características del grupo y las influencias contextuales.
- 3) El resultado creativo de una organización, es funcional del resultado creativo de los grupos que la componen y de las características propias de la organización.

El gran mérito de este trabajo es que provee un marco teórico útil para estudiar la creatividad en organizaciones. Los autores sostienen que históricamente se ha investigado muy poco sobre la creatividad organizacional y, al mismo tiempo, mucho sobre la innovación organizacional, que para los autores no son conceptos iguales. El segundo gran logro de este estudio es destacar que el principal error académico a la hora de estudiar la naturaleza de la creatividad en las organizaciones ha sido su aproximación fragmentada hacia el tema, con perspectivas unidimensionales. Es por eso que, como lo refleja el Diagrama 1, los autores proponen el estudio de todas las variables independientes en conjunto.

Para los negocios inclusivos y las empresas sociales este trabajo puede resultar de gran aplicabilidad. Tanto la OSC como la Empresa pueden ser entendidos como dos grupos distintos que buscan integrar una misma organización conjunta. Es por eso que el Diagrama 1 puede ser muy útil. Los ecosistemas sobre los cuales estaremos trabajando pueden ser vistos de esta manera: dos o más grupos que integran una misma organización y que requieren un a) proceso creativo b) un producto creativo c) personas creativa d) y representan y están inscriptos en una situación creativa.

Notas en base al Manual de Diálogos Appreciativos⁷

por Candelaria García

Las herramientas que generalmente utilizamos para manejar nuestras organizaciones⁸ y los vínculos entre las mismas, asumen implícitamente que la organización es un problema a ser resuelto. **La realidad es que ninguna organización ha sido creada como un problema sino como una solución a ser adoptada.** Nuestro comportamiento suele ser el de analizar las causas de los “verdaderos problemas” identificados, para luego llegar a una solución, la cual tendremos que implementar mediante un plan de acción. Esta forma de análisis muchas veces no sólo no concluye resolviendo el problema, sino que además suele multiplicarlos.

Los **diálogos apreciativos** o *appreciative inquiry* se centran en descubrir todo lo que le da vida a la organización, buscan detectar cuándo es más efectiva, innovadora y creativa. El término apreciativo se puede comprender como ‘valorar’, ‘ver lo mejor de los demás’, ‘darse cuenta del potencial positivo’. El término pregunta (inquirir) se refiere al estudio, análisis sistemático, y apertura al descubrimiento. Estas dos palabras juntas hablan de una **metodología para el cambio positivo**.

No importa si es un tema económico, cultural, relacionado con el consumidor o con otra organización con la que se trabaja conjuntamente, los sistemas humanos se mueven en la dirección en la que formulamos preguntas. Cambiar el modo de formular las preguntas, cambia la forma de pensar de las organizaciones.

Esta metodología emergente para el cambio positivo del sistema (comunidad, empresa, ecosistema) en su conjunto, se ha utilizado mediante reuniones cumbre (varios días, con todo el personal de la empresa –incluyendo accionistas) en hospitales, universidades, empresas dedicadas a artículos de consumo masivo, compañías de alta tecnología y organizaciones de la sociedad civil. Fue utilizada para modelar innovadoras asociaciones entre sindicatos y empresarios; para formar alianzas estratégicas de negocios entre dos compañías de alta tecnología; para hacer el planeamiento estratégico anual de una organización y un foro de discusión. Los beneficios del uso del “cambio positivo de todo el sistema” van desde la creación de asociaciones hasta la de organizaciones multilaterales.

¿Qué son los diálogos apreciativos?

Los diálogos apreciativos son una metodología que **conduce a observar profunda y deliberadamente las raíces del éxito de una organización**, comunidad o grupos de personas, buscando los factores que tanto valor le aportan. Acelera el cambio organizacional redireccionando el pensamiento hacia las fortalezas de la organización. No es acerca de negar lo negativo y destructivo, en cambio, sí es acerca de focalizarse en lo positivo y creativo como fuerza de construcción de un futuro más efectivo.

Esta metodología genera que se construyan fuertes imágenes colectivas de un futuro deseado, basadas en las mejores experiencias del pasado y del presente, permitiendo que las organizaciones puedan dar lo mejor que se espera de ellas.

Los diálogos apreciativos son una forma de análisis y desarrollo organizacional. Puede aplicarse de maneras informales dentro de un equipo o de un departamento, o puede hacerse mediante una intervención formal en toda la organización, haciendo partícipes a todos los actores que influyen en nuestro ecosistema.

¿Cuáles son sus principios?

Hay 5 principios subyacentes en los diálogos apreciativos:

⁷ D. Cooperrider

⁸ Utilizaré el término ‘organización’ u ‘organizaciones’ como genérico para hablar de toda empresa tradicional, empresa social, negocios inclusivos y los múltiples actores que trabajan en el ecosistema.

1. Principio CONSTRUCCIONISTA. El tipo de análisis que hacemos es sumamente condicionante de la realidad que obtendremos al final.
2. Principio de SIMULTANEIDAD. Frecuentemente pensamos que el análisis y el cambio, o que la pregunta y el cambio, ocurren en momentos separados. El principio de simultaneidad dice que no es así: preguntar equivale a cambiar, la pregunta es uno de los métodos más poderosos para generar el cambio.
3. Principio del LIBRO ABIERTO. Hemos crecido con la metáfora de que las organizaciones son como máquinas, y que por ende pueden ser medidas, estudiadas, predichas y controladas. Una metáfora mejor nos dice que son libros abiertos: están abiertos a múltiples interpretaciones.
4. Principio ANTICIPATORIO. La imagen de futuro es la que guía el comportamiento corriente de cualquier organismo, organización u alianza. Los mismos existen, en último análisis, porque las personas que las dirigen y mantienen comparten algún tipo de discurso de proyección acerca de lo que es la organización, cómo funcionará y cómo se convertirá.
5. Principio POSITIVO. Lo que se requiere para producir el cambio organizacional son grandes dosis de afecto positivo y confianza social, tales como esperanza, inspiración y gozo. Cuanto más positivos sean los diálogos utilizados para guiar un grupo de construcción u otra iniciativa, más duraderos y efectivos serán los esfuerzos del cambio.

¿Cuáles son sus etapas?

Es importante destacar que las semillas del cambio organizacional están implícitas en la primera pregunta que se formula. La pregunta que se hace es la que crea la estructura de lo que luego se encontrará, y estos datos adquiridos se transformarán en el material con el que se concebirá y construirá el futuro.

El proceso de diálogos apreciativos, desde el proceso formal del análisis organizacional hasta las interacciones de la vida diaria, se desenvuelven a través del Ciclo de las 4 "D":



En el centro del ciclo está la ESTRUCTURA DEL DIÁLOGO, el tópico o tema elegido que guiará la formulación de los diálogos. Los diálogos apreciativos empiezan y terminan valorando lo que

da revitaliza a la organización. En este sentido, el objetivo detrás de cualquier diálogo apreciativo es el descubrimiento constructivo y la narración de la historia “dadora de vida”, focalizando en lo que la organización hizo bien en el pasado y está haciendo bien en el presente, soñando acerca y diseñando un futuro mejor.

La preparación para la selección del tópico puede ser mediante una dinámica donde un compañero entreviste al otro haciéndole preguntas del estilo: ‘cuál fue tu experiencia cumbre o puntos máximos dentro de la organización’, ‘las cosas que valoro más acerca de..., mí mismo, la naturaleza de mi trabajo y de la organización’, ‘factores clave que dan vida a la organización’ y/o ‘tres deseos que incrementan la vitalidad y la salud organizacional’.

- I. Descubrimiento: Apreciar lo mejor dentro de “lo que es” en los momentos cumbre de la excelencia organizacional. La gente comparte las historias de logros excepcionales, que deliberadamente tratan acerca de lo valioso y querido para llevar al futuro.

En la investigación tradicional la información se recolecta en base a una realidad objetiva. Se asume que nos mantenemos aparte de la gente involucrada y del proceso que se está generando. En cambio, en el proceso de diálogos apreciativos no buscamos datos objetivos. En lugar de ello, queremos explorar y revivir en aquellos que entrevistamos, esas historias de organización. Cuando recolectamos la información buscamos estimular el entusiasmo de los participantes y que disfruten al compartir sus valores, experiencias e historias con la organización y deseos de futuro.

- II. Sueño: Involucrar el desafío al status quo mediante la visualización de la visión del futuro más valorado y vital. Esta fase es al mismo tiempo práctica, en la medida en que está enraizada en la historia organizacional, y generativa, en la medida en que busca expandir el potencial organizacional.

La fase del sueño se integra frecuentemente mediante entrevistas apreciativas y/o combinadas con fases de diseño durante las reuniones de los grupos grandes. Comprometerse en el sueño y la visualización de la misión es una invitación para los operadores de las organizaciones para ir más allá, empujando los límites de la posibilidad y maravillarse por el grandioso potencial de la organización.

- III. Diseño: Involucra la creación de la arquitectura social de la organización, y la generación de proposiciones provocativas que corporicen al sueño organizacional en actividades a seguir, de modo que todos los reflejos de la organización respondan al sueño.

Una proposición provocativa es una afirmación que construye un puente entre “lo que es” con nuestra propia especulación o intuición y “lo que debería ser”. Es provocativa en la medida en que sacude el status quo, desafía los presupuestos comunes y las rutinas, y ayuda a sugerir las posibilidades reales deseadas para la organización y las personas. Algunos ejemplos de proposiciones provocativas buenas serían: ‘¿Es provocativa? ¿Son ejemplos que ilustran lo ideal con posibilidades reales?’, ‘¿Es deseada? ¿Si pudiera ser alcanzada totalmente, la organización la aceptaría? ¿Se quiere esto como futuro preferido?’, ‘¿Es un proceso de alto compromiso?’, ‘¿Hay un manejo equilibrado de: continuidad, novedad, transición?’.

- IV. Destino: Se comparte colectivamente la imagen positiva del futuro y se invita a cada uno a alinear sus interacciones en la co-creación de este futuro. En esta etapa se invita a los operadores a un espacio abierto de planeamiento y a una sesión de compromiso. Los individuos y grupos discuten lo que puede y no puede contribuir a la realización del sueño de la organización tal como se articuló en las Proposiciones Provocativas (etapa III). La clave para sustentar la fuerza es construir una “mirada apreciativa” sobre todos los sistemas, procedimientos y formas de trabajo organizacional. Frecuentemente,

para llevar a la práctica las proposiciones provocativas, muchos de los procesos y sistemas de las organizaciones deben rediseñarse.

Esta etapa final es una invitación a la acción inspirada por los días previos de descubrimiento, deseo y diseño. Aquí se trabaja sobre lo que habrá que hacer con una visión colectiva. Todos los actores están invitados a alinear su cooperación participando de la planificación y el compromiso del grupo entero a la acción y el apoyo para aquellos que elijan avanzar, trabajando en nombre del conjunto. Las actividades específicas incluyen: a) la generación de acciones posibles (en grupos pequeños se debaten posibles acciones y se comparten al resto del grupo), b) selección de iniciativas (algunos participantes declaran públicamente cuáles son sus intenciones de acción y qué apoyos específicos necesitarán), c) se forman grupos de tareas (reuniones en grupo para planear los próximos pasos para la cooperación y los logros de tareas encomendadas), d) cierre general

Condiciones de éxito

- Focalizarse en una tarea clara y central: Durante una cumbre, mantener el rumbo de la tarea sirve para organizar entrevistas, diálogos y, por esta razón, establecer la dirección para la transformación de la organización.
- Comienzo holográfico: comenzar con entrevistas apreciativas sobre un conjunto de tópicos sobre los que se va a discutir a lo largo de la reunión, permitiendo a los participantes expresar sus ideas y compartir sus más grandes sueños y esperanzas sobre la organización
- Búsqueda de continuidad: Que se busque el cambio positivo, no implica que lo que se hizo en el pasado carezca de valor. Es importante que por sentir esto último, los miembros de la organización, no pierdan el entusiasmo en un momento clave.
- Dislocar apreciativamente la certeza: El cambio requiere de la voluntad de abandonar el estado de certeza y de avanzar por terreno desconocido.
- Del llano hacia lo alto: En las entrevistas uno a uno, en las discusiones de grupos pequeños y en los diálogos del grupo total, los participantes son entusiasmados a buscar ideas más significativas, innovadoras y decisivas; no las más comunes y corrientes.
- Acción inspirada: De la participación en la cumbre, surge un alto compromiso de acción auto-organizada que propone el plan para avanzar.

Para establecer una cumbre de diálogos apreciativos es importante determinar cuándo hacerlo. Para esto hay que tener en cuenta que la tarea requiere altos niveles de participación y cooperación. Por otro lado, la cumbre funciona mejor cuando es necesario acelerar el proceso de cambio. Además, la experiencia con diferentes y conflictivos grupos puede llegar a ser más enriquecedora.

El diálogo apreciativo sirve para integrar y considerar una amplia variedad de iniciativas de cambio existentes en las organizaciones. Esta metodología invita a la pluralidad de voces que conducen a toda organización hacia su más alto potencial, el más alto imaginable para todos sus miembros.

Notas sobre “La mediación transformadora y la intervención de terceros” de Folger y Bush⁹

por Candelaria García

Siguiendo la metodología de análisis en Diálogos Appreciativos de David Cooperrider, el presente artículo tiene como objetivo identificar mediante diez rasgos distintivos, la mejor forma de lograr una mediación transformadora en los conflictos entre las partes de una organización o entre organizaciones que trabajan conjuntamente.

Los autores parten de la premisa de que el conflicto es potencialmente transformador, dado que ofrece a los individuos la oportunidad de desarrollar e integrar sus capacidades tanto para fortalecerse a sí mismos (autodeterminación/*empowerment*) como para empatizar con los demás (reconocimiento del otro). Por medio del marco transformador, de los diez rasgos distintivos que Folger y Bush desarrollan, se demostrará que los abordajes de intervención por parte de un tercero, como la mediación, pueden diseñarse de manera que capten el potencial transformador del conflicto promoviendo esta autodeterminación y la empatía.

El marco transformador: de la teoría a la práctica

En el plano conceptual, el enfoque transformador de la intervención de terceros parte de ciertas premisas tanto sobre los efectos como sobre la dinámica de dicha intervención, para describir una sesión de mediación exitosa. Los efectos transformadores potenciales son los siguientes: el proceso puede fortalecer la capacidad de las personas para tomar decisiones por sí mismas (autodeterminación), así como para comprender y tener en cuenta las perspectivas de los otros (empatía), al examinar las soluciones de problemas concretos. Sin embargo, la mediación sólo puede tener efectos transformadores en la medida en que los mediadores desarrollen una disposición a ver que los lleve a centrarse en las oportunidades que surgen en los participantes durante el proceso de *empowerment* y reconocimiento recíproco de los mismos, donde ellos puedan reconocer más claramente sus objetivos, recursos, opciones y preferencias, y donde el mediador pueda trabajar con estas oportunidades apoyando a las partes en su propio proceso de realizar decisiones claras y deliberadas.

La cuestión clave que surge en la implementación del enfoque transformador es cómo pasar de este marco teórico y conceptual a la práctica. Es por esto que los autores identifican los siguientes diez rasgos distintivos del enfoque transformador de la práctica de la mediación.

- 1. Describir el papel y los objetivos del tercero en términos de *empowerment* y reconocimiento.** Los mediadores dedican el principio de la sesión a plantear claramente que su objetivo es crear un contexto que ayude a las partes a clarificar sus objetivos, recursos, opciones y preferencias, y a tomar decisiones claras por sí mismos con respecto a su situación; y a considerar y comprender la perspectiva de la otra parte, si deciden que así quieren hacerlo. No es rol del tercero tomar decisiones en lugar de las partes, ni alentarlas a que lleguen a algún acuerdo si no están listas para ello. El mediador está allí para ayudarlas a decidir qué es lo que quieren hacer, si es que desean hacer algo, acerca del curso de acción del problema, tema, etc., en consideración. El tercero deja en claro que el acuerdo es sólo un desenlace posible y que el signo de éxito de la sesión se dará si se vislumbran nuevas ideas, se aclaran las opciones o cada cual comprende mejor la situación del otro.
- 2. No sentirse responsables por los resultados de la mediación.** Los terceros no se sienten responsables de los resultados, sino que son conscientes de su compromiso en establecer

⁹ Dora Fried Schnittman (2000), Nuevos Paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas, págs. 73-98

y mantener un contexto adecuado para los esfuerzos que realicen las partes en su proceso de deliberación, toma de decisiones, comunicación y adopción de perspectivas. Esto quiere decir que se sienten responsables de advertir y destacar las oportunidades para el *empowerment* que las partes hayan pasado por alto, ayudando a aprovechar dichas oportunidades como lo juzguen conveniente. Por ejemplo, cuando el mediador trabaja con oportunidades para el reconocimiento, podría preguntar a una de las partes si el comentario formulado modifica la visión que tiene de la otra y del conflicto en general, y de qué manera. Cuando el mediador ha captado la esencia del marco transformador, reconoce y sostiene que tendrán valor verdadero *sólo las decisiones y cambios que las partes asuman libremente por sí mismas*, en relación con cómo se ven una a otra o qué hacer en su situación.

- 3. Negarse conscientemente a emitir juicios sobre las opiniones y decisiones de las partes.** El valor asignado al *empowerment* motiva a los mediadores a evitar de manera deliberada abrir juicio sobre los puntos de vista, opciones y elecciones de las partes. Esto no quiere decir que no tenga su propio juicio, sino que sea consciente de no decirlo y que infiera en las acciones de las partes. No ser críticos acerca de las opiniones y decisiones de las partes sobre su situación y la de los otros.
- 4. Adoptar una visión optimista de la capacidad y las motivaciones de las partes.** No ser críticos acerca de las partes mismas y su carácter. Las terceras partes que utilizan el marco transformador exitosamente se muestran siempre optimistas con relación a la idoneidad fundamental de los actores: su capacidad para manejar por sí mismos su situación en sus propios términos. Aun en los peores momentos, los considera temporariamente debilitados, incapacitados, ensimismados o en una actitud defensiva por los efectos de la experiencia del conflicto mismo.
- 5. Permitir y ser sensibles a la expresión de emociones de las partes.** Los profesionales intervinientes consideran la expresión de las emociones (ira, dolor, frustración, etc.) como parte integral del proceso de conflicto, es por eso que ellos esperan y permiten que las partes expresen sus emociones con el fin de alcanzar resultados transformadores: la expresión de las emociones suele brindar importantes oportunidades para la recuperación de la autodeterminación y el reconocimiento.
- 6. Permitir y explorar la ambigüedad de las partes.** Los mediadores no sólo entienden que los participantes frecuentemente tendrán momentos de ambigüedad y confusión acerca de los temas de discusión, de qué quiere cada cual del otro o de cuáles serían las opciones "genuinas" para ellos, sino que además aprovechan esta falta de claridad como oportunidad para la recuperación de la autodeterminación. Es por esto que una de las prácticas distintivas del proceso transformador es permitir y estimular que se exploren las fuentes de esta ambigüedad.
- 7. Permanecer focalizado en el aquí y ahora de la interacción en torno del conflicto.** El mediador se focaliza en cada comentario que hacen las partes y a todo lo que sucede en torno a ellos, en vez de "dar un paso atrás" para tener un panorama más amplio de la identificación/solución del problema que enfrentan las partes. El marco transformador, siguiendo la línea de los diálogos apreciativos pone en claro que si obrara en torno al conflicto con un modelo problema/solución le sería difícil detectar las oportunidades para la recuperación de la autodeterminación y el reconocimiento. Es por esto que se focaliza en los comentarios específicos (verbales y no verbales) de las partes, sobre cómo quieren

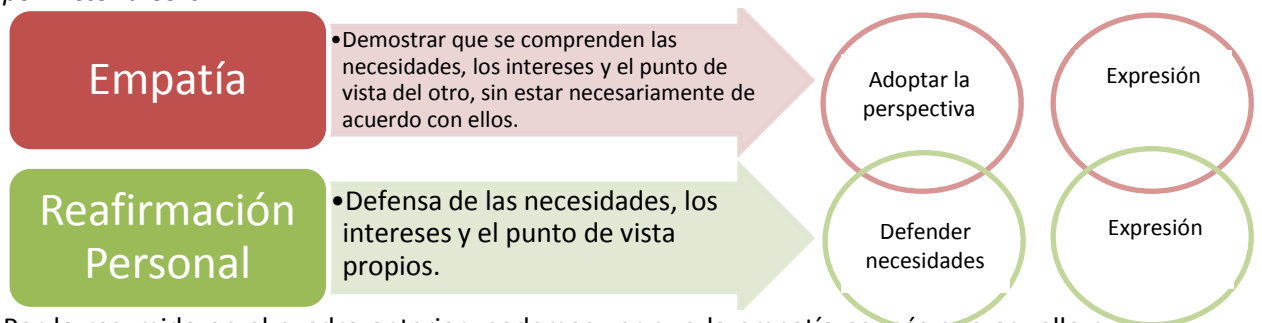
que se las considere, qué es lo importante para ellas, por qué son relevantes específicamente esas cuestiones, cuáles son sus opciones preferidas, etc., dejando que la definición del problema emerja de las propias percepciones y decisiones de las partes.

8. **Ser sensible a las formulaciones de las partes sobre hechos del pasado.** Una práctica con enfoque transformador permite y estimula a los disputantes a hablar sobre sucesos del pasado (la historia del conflicto), ya que suele ser una buena manera de lograr los objetivos de *empowerment* y reconocimiento. Durante este proceso de recordar las acciones del pasado, las partes revelan cosas importantes sobre cómo ven al otro o quieren ser vistos por él, por ejemplo el típico “quién hizo qué a quién”. En estas formulaciones, las partes dicen quiénes son y cómo, a su entender, son los otros... hoy. Además sirve para reconsiderar estas opiniones, como también tomar conciencia de las elecciones que hicieron en el pasado.
9. **Ver la intervención como un punto en una secuencia más amplia de la interacción del conflicto.** Los mediadores ven su intervención como un momento dentro de un marco temporal mayor, sin pretender que ella resuelva la totalidad del conflicto, generalmente no piensan que una única intervención pueda abordar en su totalidad todas las dimensiones de un conflicto. De hecho reconocen que llegar a un acuerdo, no es lo mismo que implementarlo. Evitando ver al acuerdo como única medida de éxito, estos mediadores consideran que un logro valioso (y más realista) es que las partes puedan posicionarse con más firmeza, gracias a la recuperación de poder y reconocimiento. Además el hecho de considerar la intervención como un punto de un flujo de interacciones hace que las terceras partes tomen conciencia de los ciclos por los que pueden atravesar las interacciones conflictivas.
10. **Experimentar una sensación de éxito cuando se aprecia aunque sea un mínimo grado de recuperación de poder y reconocimiento.** Este punto es importante para contar con la energía y motivación que la práctica requiere. Los profesionales del marco transformador obtienen una satisfacción profesional cuando durante las sesiones ponen de manifiesto oportunidades para la toma de autodeterminación y empatía por la otra parte y pueden ayudar a estas partes a responder a estas oportunidades de un modo que incremente su fortaleza y capacidades personales, y mejore su comprensión en las relaciones interpersonales.

Los rasgos distintivos de esta práctica transformadora de conflictos son útiles para cualquier tipo de organización y, en este caso en particular, para los negocios inclusivos por sus importantes efectos prácticos. Si los mediadores se concentran en los procesos concretos de recuperación de la autodeterminación y el reconocimiento, la propia experiencia del proceso mediador brinda la posibilidad de que haya efectos transformadores. La tercera parte no está para *insistir* en la transformación, sino para *asistir* en la identificación de las oportunidades de recuperación de *empowerment* y empatía, y para ayudar a las partes a reaccionar, según su voluntad, frente a tales oportunidades. La esencia de la teoría transformadora es que la mediación puede dar a las partes la posibilidad no sólo de definir y resolver los problemas por sí mismas y en sus términos, sino también de actuar con autonomía y consideración por los demás.

Notas sobre “La Tensión entre la Empatía y la Reafirmación Personal” de Mrookin, R. Peppet S & Tulunello, A.¹⁰

por Victoria Corti



Por lo resumido en el cuadro anterior, podemos ver que la empatía es más que aquello que podemos imaginar. La misma no requiere ni compasión ni unanimidad de pensamiento. Tampoco es una cuestión meramente de amabilidad. Más bien se entiende a la empatía como un modo de observación carente de valores.

Por reafirmación personal se entenderá que el negociador concibe que sus intereses sean válidos y por esto es legítimo trabajar para satisfacerlos. Esto no es equivalente a dominar la negociación o a la otra parte. La reafirmación personal tiene relación con los intereses particulares, con su respectivo entendimiento y posterior defensa. Además, la reafirmación puede contribuir a establecer buenas relaciones laborales. El negociador que domine la reafirmación, podrá enfrentar dificultades con el otro cuando surgen y no después, una vez agravadas. La reafirmación aumenta además, el respeto por uno mismo.

Ventajas de combinar la Empatía y la Reafirmación Personal

1. Negociación en que se intenta resolver problemas: en estos casos, cuanto mayor la destreza de las partes en términos de empatía y reafirmación personal, mejor el transcurso de la negociación. La empatía y la reafirmación personal son aspectos de la buena comunicación. Cuanto mejor sea la comunicación y mejor sea el flujo y el funcionamiento del canal, la resolución del problema será más beneficiosa.

Mayor capacidad de adoptar la perspectiva de la contraparte = acuerdos de mayor valor

2. Por otra parte, los negociadores suelen cometer errores de atribución. Esto significa leer incorrectamente las motivaciones de la contraparte. Las atribuciones que se le dan al otro son incorrectas o exageradas. Esto suele suceder a causa de la insuficiencia que se establece en términos de información. Por este motivo, la empatía y la reafirmación personal permiten corregir cualquier percepción equivocada que se puede establecer de lo que piensa la contraparte.

Conclusiones equivocadas sobre motivaciones del oponente = ruptura de la negociación o relación.

3. La empatía permite transmitir preocupación y respeto por el otro. Reduce entonces el enojo y la desconfianza.

Negociación = Proceso Dinámico = el tono de la relación = beneficios tangibles

4. La empatía colabora a inspirar franqueza y aparentar más convincente.

Negociación en la realidad – Tendencias improductivas

Pocas personas utilizan la empatía y la reafirmación personal en sus negociaciones.

¹⁰ Mrookin R., Peppet S., Tulunello A., Resolver Conflictos y alcanzar acuerdos, Cap. 2

Más bien se acude a 3 formas subóptimas:

Competir

- Se afirma mucho y se empatiza poco.
- Negociador quiere alcanzar la victoria. Suelen ser apasionados, entusiastas e impacientes.
- Negociador que intenta controlar planes y delimitar temas.
- Ventajas: aspectos distributivos de negociación. Competidores duros consigo mismos.
- Desventaja: peligro de escalada del conflicto o llegada al punto muerto.

Acomodarse

- Empatía sustancial y poca reafirmación.
- Negociador que valora las buenas relaciones. Suele preocuparse por los otros, es comprensivo.
- Negocia con suavidad para resolver diferencias. Renuncia fácilmente a sus propios intereses.
- Ventajas: mejores relaciones. Vistos por los demás como personas que saben escuchar. Ambiente menos tenso.
- Desventajas: aprovechamiento de dicha situación por parte del contrario. Excesiva energía puesta en la relación y no en la resolución del problema.

Eludir

- Poca empatía y poca reafirmación.
- Negociador cree que el conflicto es improductivo. Incomodidad con el desacuerdo explícito.
- Se desentienden del conflicto. No se preocupan ni formulan temas.
- Desviación de esfuerzos para centrarse en soluciones.
- Ventajas: algunas disputas se eluden con facilidad. Cuando sí participan del conflicto, suelen resultar personas influyentes.
- Desventajas: pérdidas de oportunidades para resolver problemas mediante conflictos. Se dificulta mantener buenas relaciones laborales, se los considera apáticos.

Interacción entre Estilos

Competidor – Competidor

- Negociación muy activa
- Enfrentamiento muy probable (ambas partes desean ganar)
- Ninguna de las partes escucha a la otra
- Desafío: encontrar formas de negociar el control y de estructurar compromisos de forma que el otro pueda digerirlo.

Competidor – Elusivo

- Elusivo vuelve loco al competidor (exacerba la necesidad de control del competidor)
- Competidores ahuyentan a los elusivos.
- Desafío: gestión de su necesidad por controlar para los competidores. Mejorar destrezas de reafirmación y aprender a participar para los elusivos.

Competidor – Acomodaticio

- Acomodaticio: pesadilla. Pueden mejorar su rendimiento en estos casos si desarrollan destreza de reafirmación personal. }

Acomodaticio – Acomodaticio

- Sintonización perfecta.
- Puede ocurrir que eludan cuestiones distributivas e ignoren oportunidades de creación de valor.
- Desafío: aprender a tolerar más el conflicto abierto a relaciones.

Acomodaticio – Elusivo

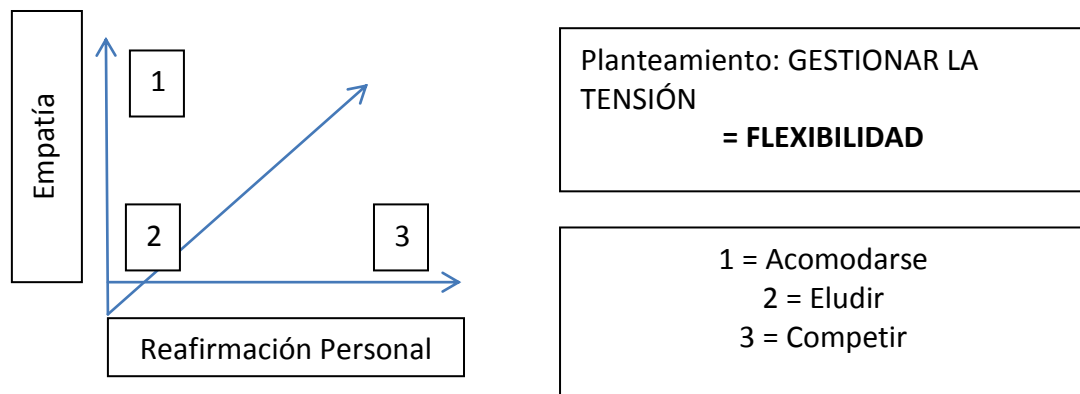
- Negociación que no avanza.
- Negociación prospera si acomodaticio aprende a mantener la temperatura emocional baja.

Elusivo – Elusivo

- Nunca afrontaran un conflicto.

Gestionar la Tensión

La empatía y la reafirmación personal no son dimensiones opuestas sino independientes de la conducta del negociador. El mismo puede acudir a un alto nivel de ambas. Lo importante es ser **flexible**, construir un repertorio que permita variar de rol en función al contexto.



Conocernos

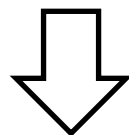
- Nuestras propias tendencias conflictivas
- Nuestra forma de reaccionar
- Ampliar nuestro repertorio de destrezas

Conocer a los Demas

- Diagnosticar tendencias conflictivas
- Invitarlos a empatizar o reafirmar según convenga

Conocer la interacción

- Qué tenemos en común con el otro
- Cómo pueden nuestras relaciones resultar productivas / improductivas



Durante la Negociación

Previo a la Negociación

- Prepararse (introspección, curiosidad y voluntad)
- Conócete a ti mismo
- Tener curiosidad por la otra parte
- Prepararse para compartir la perspectiva propia

En la mesa de Negociación

1. **Negociar es un proceso recíproco.** Recordar que la otra parte puede tener sus propias ideas respecto a cuál debe ser el plan de negociación.
2. **Utilizar el bucle empático.**
3 pasos:
 - a) **Preguntar por algún tema o cuestión**
 - b) **Contra parte responde**
 - c) **Demostrar que compruebas respuesta y comprobar con la otra parte**
3. No afirmar que estás de acuerdo si de verdad no lo estás
4. Explica tu historia
5. Comprueba que el otro ha comprendido tu historia. Este paso es fundamental, puede aplicarse a muchas situaciones de la vida cotidiana. Cuestionar al otro respecto a lo que se enuncio suele ser muy productivo. Por ejemplo, cuando uno asiste a una reunión con una empresa con la que puede realizar alianzas, una vez que uno termino de explicar lo que hace, cómo lo hace y los beneficios de trabajar juntos, es bueno preguntarle al otro. Comprobar que ha entendido, que puede explicarlo con las palabras correctas es siempre importante.

“Se requieren nuevas formas de pensar para resolver los problemas creados por las viejas formas de pensar.”

Albert Einstein

Notas sobre “Gestión de Conflictos” de Michael Watkins¹¹

por Victoria Corti

Las herramientas presentadas en estas notas son aplicables a conflictos personales como también a nivel organizacional e inter-organizacional. Seguramente usted haya experimentado conflictos, u observado sus efectos, casi diariamente con sus compañeros de trabajo, con el estado, con las organizaciones con las que trabaja conjuntamente, hasta con uno mismo. Las propuestas para la disputa de resoluciones y el manejo de conflictos descritos aquí no son la panacea, pero emplearlos hábilmente puede hacer la diferencia.

Para poder trabajar respecto a la gestión de conflictos, será importante aclarar que hay dos tipos de conflictos: los que llamaremos disputas simples y aquellos comprendidos como conflictos autosuficientes, o digamos conflictos en sí mismos.

Disputas Simples

Etapas:

1. **Escalada:** la primera etapa de las disputas simples suele tener un comienzo abrupto. Lo evidente en dicha etapa es la intensidad de conflicto entre partes. Las actitudes perceptibles en esta etapa son la provocación, represalias, hostilidad. El conflicto suele desencadenarse luego de una acción provocativa por parte de una de las partes.

Actitudes perceptibles en las partes:

- Intentos de influenciar
 - Tácticas agresivas
 - Remplazo de argumentos por insultos
 - Generalización: de asuntos puntuales a problemas generales
 - Mayor inversión de recursos y energía (mediadores, etc.)
 - Polarización: involucramiento del sistema. Otras partes pueden sentir presión por involucrarse en el conflicto.
2. **Descenso:** el conflicto puede no haber sido resuelto, pero la intensidad del conflicto puede disminuir. Son pocos los conflictos que trascienden, que se vuelven fuera de control. Usualmente, se vuelcan hacia una etapa de descenso.
 3. **Estancamiento:** racionalización: “Nadie puede ganar el conflicto”.
 4. **Asentamiento:** negociación, reconocimiento de las pérdidas y acercamientos.

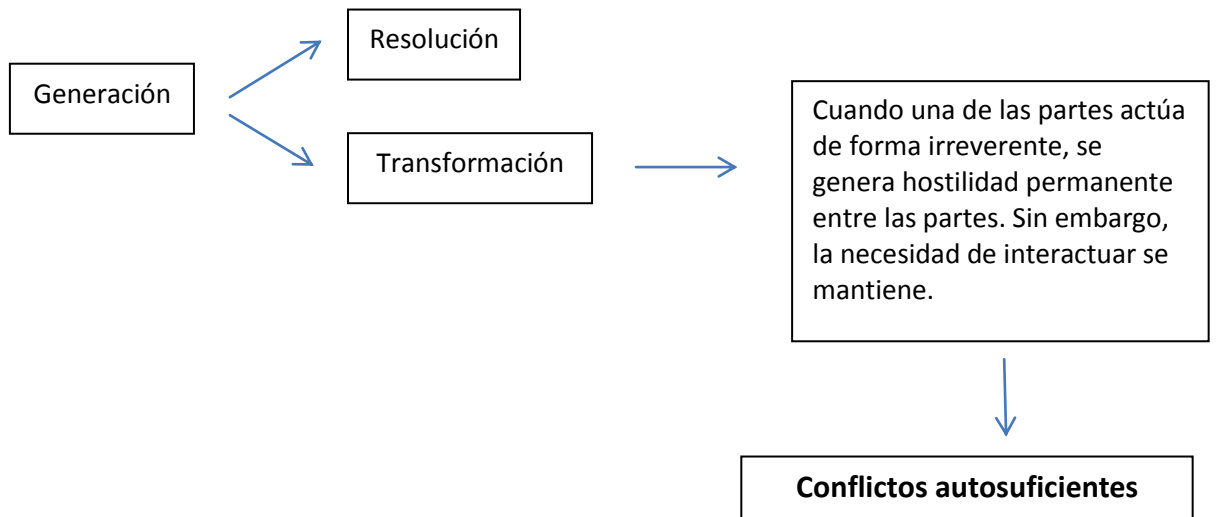
Barreras/Frenos hacia el acuerdo: aunque sean disputas simples, no significa que no haya limitaciones hacia el acuerdo.

- a. **Exceso de confianza:** generación de sentimiento de seguridad y competencia. Aquello que se encuentra en el plano de lo desconocido del futuro, la incertidumbre, se estima que resultará como uno prefiere, a su propia conveniencia.
- b. **Aversión de pérdidas y riesgos:** las situaciones de pérdida suelen ser más complejas de imaginar. Se tiende a preferir recaer en ganancias garantizadas, en contraposición a decisiones riesgosas.

¹¹ Watkins, M. (2002), Breakthrough Business Negotiation, San Francisco, Jossey Boss, pg. 159-188

- c. **Asuntos de agente:** diferencias entre el principal y sus agentes. El agente es quien tiene más información y *expertise*. Por este motivo, cuando sus intereses no están alineados con aquellos del principal, se dificulta el acuerdo.

Ciclo de Vida de los Conflictos:



Conflictos Autosuficientes

El objetivo en estos casos es lograr administrar los conflictos. La habilidad para gestionar en la arena de este conflicto es fundamental. No es razonable tener como objetivo resolver este tipo de conflictos, dada su naturaleza.

Ejemplo histórico: la Guerra Fría. Conflicto entre partes (el eje continental capitalista y el occidental comunista).

Este tipo de conflictos presentan eventos periódicos que desencadenan la etapa de escalamiento. Se puede decir que dentro de un conflicto autosuficiente se generan disputas permanentes. Entre las partes se desarrolla una dinámica que sucumbe ante acciones y restricciones que alteran constantemente esta dinámica.

Los conflictos autosuficientes generan cambios psicológicos irreversibles. Entenderlos permite maximizar la administración de los mismos.

Dentro de estos cambios psicológicos podemos encontrar:

- **Percepciones Particulares:** basado en que las partes toman e interpretan información del otro en forma parcial. Se genera cierto grado de distorsión por lo cual:
 - a. Las personas consideran que son en sí mismas entes objetivos.
 - b. Los individuos suelen cometer errores de apreciación respecto a aquello que motiva al otro.
 - c. Las partes subestiman la distancia que los separa de la contraparte.

Esto suele contribuir a la percepción selectiva y distorsionada que se genera respecto al otro.

- **Devaluación Reactiva:** Cualquier gesto conciliador que desarrolle la contraparte será interpretado con ánimos de sospecha. Las acciones suelen reducirse a malas intenciones o simplemente debilidades por parte de la otra parte.
- **Groupthink (Pensamiento de Grupo):** Se genera cierto grado de cohesión interna que intensifica el conflicto.

El resultado de estos cambios psicológicos es una alteración en la comunicación entre las partes. En estos casos, suele darse un reemplazo de líderes moderados a otros de carácter más radical.

Gestión de Conflictos

Como hemos señalado anteriormente es importante, cuando lidiando con conflictos autosuficientes, tener en cuenta que su desarrollo tendrá relación directa con su gestión y/o administración. Esto es lo que tenemos que tener cuenta cuando tenemos conflictos de este tipo.

Para esto, podemos pensar en dos estrategias principales:



Intervención de Terceros

La intervención por parte de otros actores tendrá relación con la participación de intereses propios en el conflicto. De todas formas, para poder ingresar necesita permiso/habilitación de al menos una de las partes involucradas en el conflicto.

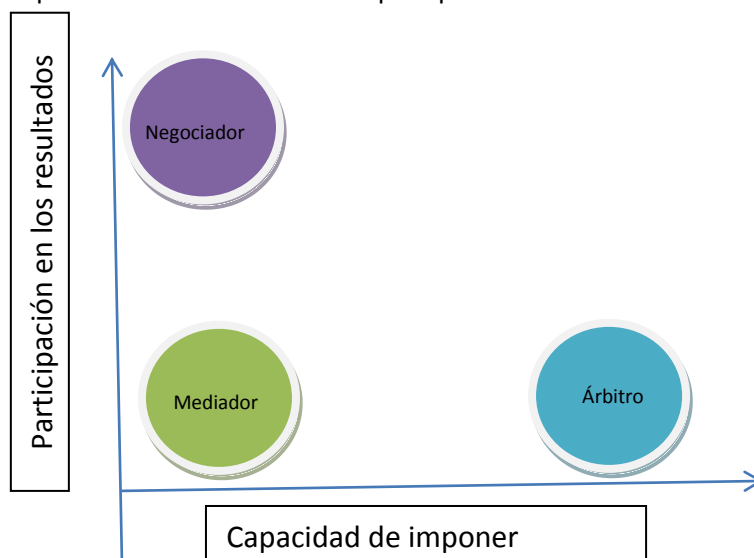
Los terceros tendrán 3 fuentes de poder:

De Facilitación	Coercitivo	De Negociación
<ul style="list-style-type: none">• Por su estatus, legitimación y habilidades.• Capacidad de persuadir a las partes	<ul style="list-style-type: none">• Imposición de Términos para el Acuerdo• Permiso para castigar o bloquear a una de las partes• Control, seguimiento y monitoreo. El tercero debe estar dispuesto a actuar como garante.	<ul style="list-style-type: none">• Ofrece recompensas para que las partes encuentren el acuerdo.• Se vuelve una parte en sí misma, interactuando en búsqueda de la concreción del acuerdo.

Dadas las fuentes de poder mencionadas y la capacidad que pueden obtener los terceros involucrados en la resolución del conflicto, estos pueden tomar diferentes roles.

Mediador	Árbitro	Negociador
<ul style="list-style-type: none"> • Imparcial/Aceptación mutua. • No trae intereses personales a la mesa de negociación. • Dilemas: difícil elegir entre objetos amplios y específicos. Se vuelve también complejo escoger cuándo actuar como mero facilitador y cuándo tomar una posición más activa en la negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Imparcial • Trae poder coercitivo suficiente para imponer los términos requeridos para liquidar el conflicto. • Dilemas: El poder coercitivo puede controlar a las partes, pero no puede cambiar sus actitudes. Por otra parte, existe debate interno respecto a hasta dónde el fin justifica a los medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcial. Inclinación notable porque se desarrolle un tipo de acuerdo o que alguna de las partes gane. • Intereses fácilmente identificables. • Dilemas: Cuán agresivo ser para lograr que se establezca un acuerdo entre las partes.

En la realidad, los terceros involucrados suelen tomar un rol que combina características de los tres mencionados anteriormente. Por esto mismo, se puede establecer una matriz en la cual los terceros pueden encontrarse en cualquier punto dentro de la misma.



Diseño de Estructuras

La segunda herramienta disponible a la hora de gestionar los conflictos es el diseño de estructuras que permitan acabar con aquellas barreras que imposibilitan el acuerdo entre las partes.

Reuniones	Acuerdos multifacéticos	Diplomacia
<ul style="list-style-type: none">• Utilizadas en distintos momentos de la negociación• Puede colaborar a acercar a las partes en cuanto a la definición del problema que los separa.• Cuando las diferencias parecen irreconciliables, una reunión personal entre las partes suele contribuir.• Las reuniones entre partes ayudan a que las mismas aprendan sobre la contraparte.• Suelen tomar tiempo (que suele escasear) pero bien utilizadas, son una herramienta muy valiosa.	<ul style="list-style-type: none">• En una primera instancia, las partes negocian respecto a conjuntos de problemas mas puntuales y sencillos. La implementación de pequeños acuerdos como ejercicio.• Establecimiento de bases de acuerdos para asuntos menos complejos o polémicos.• Desvía la atención a asuntos de acuerdo puntual e implementación.	<ul style="list-style-type: none">• Los acuerdos pueden ser logrados mediante la diplomacia. Esta puede estar caracterizada como silenciosa. En otras palabras, puede desarrollarse mediante los canales más informales.• Proyecto de acuerdo presentado para aprobación.

Transformando Sistemas de Conflictos

La transformación fundamental de un conflicto siempre trae consigo un profundo sentimiento internalizado de queja. Normalmente todas las partes se victimizan y usan esta instancia para racionalizar sus acciones. Puede que hasta compitan para convencer a terceros de su victimización. Se necesita de la transformación del conflicto para poder cortar el nudo que ata a las partes a una relación destructiva y proveerle oportunidades para moverse de la contención a la reconstrucción. Para esto, las partes necesitarán hallar los términos de sus pérdidas, dejar de lado la necesidad de revancha y volverse listos psicológicamente para seguir adelante. Este proceso necesita de tiempo y paciencia.

Notas sobre “On listening” de Douglas Stone¹²

por Victoria Corti

Aprender a Escuchar: más que una herramienta a la hora de negociar

Son varias las situaciones en las cuales saber escuchar al otro se vuelve crucial. Si pensamos en reuniones laborales con los actores que conforman nuestros ecosistemas: encuentros con potenciales o actuales clientes, reuniones con socios, u organismos públicos o financieros, la habilidad de escuchar al otro se torna fundamental.

Beneficios y Tensiones de la escucha activa

Saber escuchar al otro trae beneficios sorprendentes:

- Entender mejor a la contraparte (si la entiendo mejor, será mas fácil comprender cuáles son los intereses asociados a la negociación y por ende cuál podría ser el punto de acuerdo)
- Colabora con el manejo de nuestras propias emociones
- Permite lidiar con ataques de la contraparte
- Ayuda a evitar malas interpretaciones
- Puede incluso producir resultados de persuasión con el otro (efecto evidente en la contraparte, resultado de sentirse escuchado y comprendido)
- La actitud de escuchar al otro aumenta las probabilidades de ser escuchado
- Permite derivar la atención o el foco de la negociación hacia la búsqueda de la solución al problema

Cuando nos referimos a la escucha activa, no lo hacemos pensando en una habilidad o técnica, sino en un conjunto de ellas, que pueden utilizarse juntas o separadas, con el fin de **comprender la realidad del contrario**. Estas habilidades están destinadas a derribar aquellas barreras existentes que complican dicho entendimiento del otro.

Barreras para la escucha:

- Falsa concepción de conocimiento: creemos que ya sabemos todo lo necesario respecto a la situación
- Pensar en la empatía como un fin y no como un camino o recorrido dentro del proceso de negociación
- Temor a que el profundo entendimiento del contrario nos aleje de nuestra propia postura

Habilidades que permiten derribar las barreras:

- Apertura: aprender a reconocer que pueden existir áreas o asuntos que desconocemos. Entender que aquello que comprendemos no es en sí mismo la realidad.
- Juicios: intentar entender al otro, mediante la escucha de lo que dice previo a emitir un juicio sobre ello.
- Parafraseo: repetir aquello que el otro enunció permite establecer un vínculo de buena fe entre las partes. Además, permite confirmar que aquello que se interpretó es lo que la otra parte deseó comunicar.

¹² Stone D. (1994), On Listening, Lecturer on Law at Harvard Law School

- Preguntar: investigar mediante el uso de preguntas. Tiene el objetivo de aumentar la información disponible y aclarar asuntos.
- Reconocimiento: reconocer que los negociadores poseen tanto intereses relacionales como sustanciales. Permite agregarle valor a aquello que se discute en la mesa de negociación.
- Alineamiento: saber alinear pensamientos, objetivos y sentimientos genuinos durante la negociación.
- Lenguaje corporal: ser consciente de que aquello que comunicamos no solo corresponde a lo que efectivamente decimos (en el plano del enunciado), sino también, la relación que se genera respecto al lenguaje corporal con el que lo hacemos (en el plano de la enunciación). Es la combinación de ambas cosas lo que construye el mensaje, por lo tanto, ser conscientes de esto aumenta nuestra habilidad a la hora de negociar.

