

Diversidad, sí; pero sabiendo gestionar el conflicto

Miguel A. Ariño

MIGUEL Á. ARIÑO

Profesor de Análisis de Decisiones, IESE

BLOG DEL PROFESOR

[Http://tomadedecisiones.iese.edu](http://tomadedecisiones.iese.edu)

Tomar decisiones es la actividad fundamental de un directivo. Habitualmente, las decisiones importantes se toman en equipo. Dirigir un equipo de personas requiere unas capacidades directivas que no son fáciles de conseguir. Un director general o de un departamento, como es el último responsable de las decisiones que allí se toman, quiere estar muy seguro de lo que se decide. La tentación más fácil para evitar discrepancias es rodearse de un equipo de personas que piensan como él. En el mejor de los casos son personas competentes, pero el problema es que tienen todos el mismo punto de vista y por lo tanto difícilmente se aportan visiones distintas, por lo que la calidad de las decisiones no es todo lo buena que podría ser. Además, si dos personas piensan lo mismo, una de ellas sobra. ¿Qué aporta?

En el peor de los casos, el último responsable se rodea de directivos mediocres y aduladores, que están dispuestos a opinar cualquier cosa que opine el jefe, porque ellos no tienen opiniones. Así, el jefe se siente muy seguro porque todo el equipo apoya su decisión. El problema es que, además de no haber debate ni aportación de distintos puntos de vista, el resto de los miembros de la organización se frustra al ver que hay modos mejores de hacer las cosas.

Para que un equipo de dirección tome decisiones de gran calidad debe ser lo más heterogéneo posible. Debe contener miembros de muy diversas procedencia: hombres y mujeres; personas en las primeras etapas de su carrera profesional y personas más maduras; personas de perfil más técnico y personas más creativas. Cuanto mayor sea la diversidad, más variados serán los puntos de vista desde los que se aborda una situación y más convincentes serán las decisiones que salgan de ese equipo.

Un equipo debe provocar el conflicto, para asegurar que se estudian los distintos puntos de vista. Pero es importante que el conflicto sea sólo sobre el tema sobre el que se está tratando. Es lo que se llama conflicto cognitivo. Cuando el conflicto pasa al plano personal, se pierde de vista el objeto de discusión, que es tomar la mejor decisión posible, y se pasa al terreno de conseguir derrotar al oponente. Llegamos al conflicto afectivo. En una situación así, los equipos dejan de funcionar y pierden toda su eficacia. Se convierte en una lucha entre vencedores y vencidos.

Saber gestionar la diversidad y el conflicto de modo que no deriven en un conflicto afectivo es una competencia muy valiosa y difícil de poseer. Lo más cómodo y habitual es formar un equipo a la medida del jefe. Se evitan los problemas, pero también se resienten las decisiones.