

INTRODUCCION

En situaciones de conflicto o negociación y en especial cuando las emociones predominan sobre la razón, el estrés, entendido, según Lazarus y Folkman (1986), como una relación particular entre el individuo y su entorno, que es evaluado por éste como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar (Núñez y Pérez: 1), interfiere en la rápida y asertiva toma de decisiones.

Decidir es, según una de las definiciones más extendidas (Simon, 1978), “*elegir entre diversos cursos de acción alternativos*”.

Esta definición refleja una de las características aparejadas a toda decisión: no se trata de un acto aislado, sino de un proceso complejo, difícil de entender por la cantidad de variables interrelacionadas o el alcance de los efectos en el espacio (por el número de elementos afectados) y en el tiempo (efecto en decisiones futuras debido a decisiones tomadas hoy) (Montero-Navarro, Guerras-Martín, 2003: 4).

Además, si se intenta tomar una decisión racional, es decir aquella que esté adecuadamente encaminada a satisfacer el propósito del decisor, éste deberá tener en cuenta, además de los múltiples procesos que se desencadenen en su mente, una serie de aspectos entre los que se destacan la complejidad de la situación, la incertidumbre de su contexto y las variadas visiones de las partes involucradas en la cuestión a decidir.

El proceso de toma de decisiones es tal vez el más trascendente y habitual en la vida de los seres humanos. Las consecuencias de nuestras decisiones,



como mínimo, escriben nuestra historia y forjan nuestro destino, cuando no el de otros individuos relacionados.

A pesar de esto, no es frecuente dedicar tiempo a pensar sobre los mecanismos utilizados en los procesos de toma de decisiones ni explorar las herramientas para optimizar sus resultados.

Cuando las diferencias entre los intereses de dos personas con altos niveles de decisión se hacen incontrolables, el resultado puede ser catastrófico (Núñez y Pérez: 1) para el escenario donde tales discrepancias se manifiestan. El individuo, a menudo, percibe las situaciones y conflictos a los que se enfrenta como una amenaza o desborde de sus potencialidades psicofisiológicas, lo cual constituye un obstáculo para afrontarlos adecuadamente.

Las emociones del individuo en situación conflictiva comprometen sus actitudes, relaciones interpersonales, rendimiento, productividad, generándose, con frecuencia, un impacto perjudicial sobre su salud física y emocional, que interfiere en la adopción de decisiones racionales en dichos contextos.

Este libro se propone analizar las elecciones que suelen adoptarse en situaciones conflictivas y el desarrollo de métodos que permitan racionalizar la toma de decisiones en tales circunstancias.



Plan de exposición del trabajo

En el capítulo I se analiza la especie de relación social identificada como conflicto. Este análisis comprende la explicación sobre qué es el conflicto, cuáles son sus orígenes, las distintas posturas filosóficas sobre las causas del conflicto social, sus aspectos estructurales como quiénes son sus actores, cuál es la situación objetiva, la incidencia del poder de los actores en el conflicto, en qué consiste la toma de conciencia del conflicto, cuándo se sostiene que el conflicto resulta disfuncional o funcional, distintas clasificaciones del conflicto y los aspectos que hacen a su dinámica, a su conclusión y sus dimensiones.

En el capítulo II se expone sobre el tratamiento brindado habitualmente a los conflictos, en especial por parte de sus protagonistas, cómo se realiza la

conducción del conflicto, cuáles son las funciones del conductor, qué elementos intervienen en la conducción del proceso conflictual, de qué forma se arriba a la resolución de los conflictos en las prácticas jurídicas, cuáles son los principios que sustentan la racionalidad jurídica en la prevención y resolución de conflictos y cuáles las modalidades de resolución cooperativa de conflictos.

El abordaje de los conflictos y la toma de decisiones permiten desarrollar en el capítulo III el campo que comprende la teoría de la decisión, las diversas reacciones frente al dilema de adoptar una decisión, el esquema básico del proceso de toma de decisiones racionales, diversos criterios de clasificación de las decisiones, los aspectos a desarrollar en un proceso racional de toma de decisiones, cuándo se pueden tomar decisiones autónomas, las motivaciones en la adopción de malas decisiones y la importancia de optimizar la toma de decisiones.

Los procedimientos metodológicos para la toma de decisiones ante situaciones de conflicto, se desarrollan en el capítulo IV a través de diversos modelos, tales como el de evaluación de alternativas, el del principio de dominancia o el del canje equitativo.

En el capítulo V, dedicado a la decisión jurídica, se examinan los elementos que intervienen en el proceso para alcanzar tal decisión, el rol del abogado en la toma de decisiones para el tratamiento del conflicto, el análisis F.O.D.A. y la teoría de los juegos como recursos a utilizar por parte del abogado, en el asesoramiento que brinda a sus clientes para la adopción de decisiones.

La toma de decisiones en los procesos de mediación constituye el eje del capítulo VI. En él se desarrollan diversas técnicas mediante las cuales el mediador puede facilitar a los conflictuantes la difícil tarea de adoptar decisiones en el marco del proceso en el cual participan. Tales técnicas consisten en la legitimación, la información sobre decisiones racionales adoptadas por otros medios en casos similares, la inclusión de criterios objetivos, el análisis de las alternativas al acuerdo negociado, la convocatoria a terceros y el resguardo de los términos en los que el acuerdo será redactado.

En el epílogo se intenta sintetizar el objetivo de esta obra.