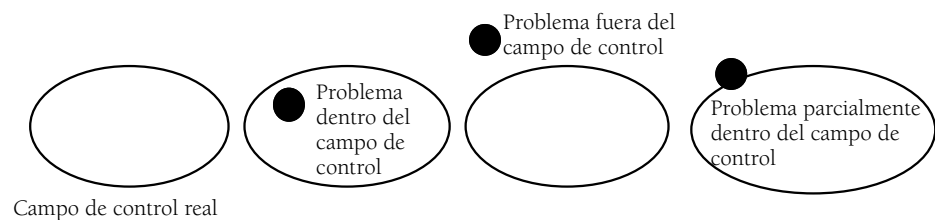


Áreas de control

La solución a un problema puede estar dentro o fuera del campo de control personal. Tener la solución dentro del campo de control personal significa que uno mismo puede hacer algo efectivo para resolverlo. No tener la solución dentro del campo de control personal quiere decir que uno mismo no dispone de los recursos efectivos para resolver el problema.



Preparar una comida para veinte personas es un problema, pero cae dentro del campo de control personal. Es una cuestión de organización y esfuerzo que depende nosotros mismos.

La sequía es un problema cuya solución cae fuera del campo de control personal. Depende de factores meteorológicos fuera del alcance de lo que podemos hacer.

Resolver con éxito un conflicto con una persona querida es un problema que está parcialmente dentro de nuestro campo de control. Abordarlo correctamente está completamente dentro, pero el resultado depende también de la otra u otras personas implicadas.

Cuando estamos ante un problema que nos importa resolver, encontramos una dificultad: la diferencia que con frecuencia existe entre lo que realmente controlamos y lo que pensamos que controlamos. Es la diferencia entre el campo de control real y el campo de percepción de control.

El control sobre el contenido y desarrollo de una tarde de conversación entre amigos es un ejemplo para ver la diferencia entre el campo de control real y el campo de percepción de control. Es fácil pensar que la conversación irá surgiendo de manera espon-

tánea, con temas que van saliendo solos (percibimos que el desarrollo de la conversación está fuera de nuestro campo de control), y esta percepción puede ser compartida por la mayor parte del grupo (tendemos a pensar que la conversación no depende de nosotros). Sin embargo tanto los temas como el tono de la conversación se va modelando en función de las diferentes aportaciones concretas de unas personas y otras; la conversación depende de lo que aportamos cada uno, a la vez que ninguna persona tiene el control completo de toda la conversación. En una situación como ésta encontramos una diversidad de posibilidades de percepción del control, que van desde pensar que lo que surja no depende en absoluto de nuestras aportaciones, “las cosas van saliendo”, hasta creer que depende totalmente de nosotros, “si yo no estoy no tienen de qué hablar”. Para comprobar que una conversación depende en parte de nuestras aportaciones podemos hacer la prueba preparando tres temas y sacándolos en una conversación entre amigos, por ejemplo los niños y los videojuegos, quién ganará las próximas elecciones y las medidas para evitar atascos en el centro de la ciudad.

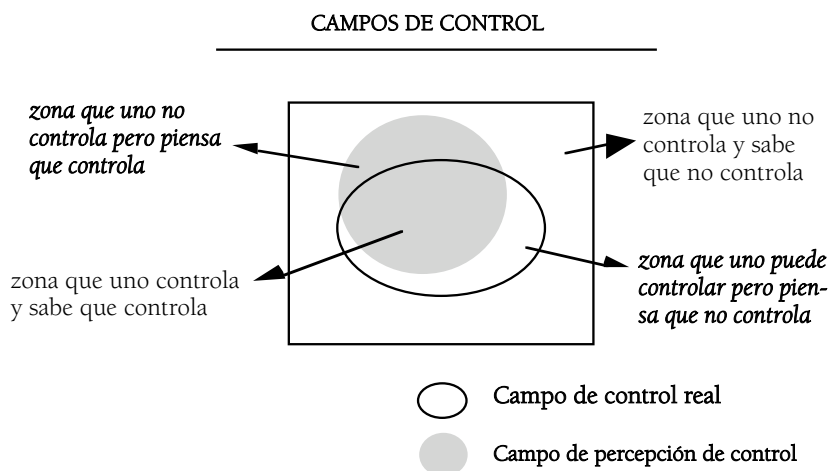
La no coincidencia entre el campo de control real y el campo de percepción de control da lugar a las siguientes posibilidades:

Dos zonas distorsionadas:

- 1ª Una zona en la que tenemos control y pensamos que no lo tenemos
- 2ª Una zona en la que no tenemos control y pensamos que lo tenemos

Dos zonas no distorsionadas:

- 3ª Una zona en la que coinciden el campo de control real y el campo de percepción de control: Tenemos un control real y además lo sabemos
- 4ª Una zona en la que coinciden el campo de control real y el campo de percepción de control: no tenemos control y sabemos que no lo tenemos



De las cuatro zonas descritas, la 1ª y la 2ª muestran una discrepancia entre la realidad y la percepción que tenemos de ella: son las falacias de control. En las dos existe una percepción errónea. Una por defecto y otra por exceso. Estas distorsiones no son simétricas y, como veremos más adelante, plantean problemas de diferente naturaleza.

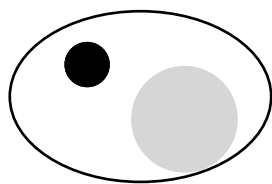
La localización del control es uno de los elementos principales a considerar en el análisis y la búsqueda de soluciones de los problemas a los que nos enfrentamos.

Si aplicamos el esquema de las zonas distorsionadas de control a la resolución de problemas podemos encontrarnos con dos tipos de falacias de control:

- 1• Ilusión de no control. Problemas cuya solución está en parte en nuestra mano, está dentro de nuestro control y pensamos que no lo está.
- 2• Ilusión de control. Problemas cuya solución no controlamos, pero la percibimos dentro de nuestro campo de control.

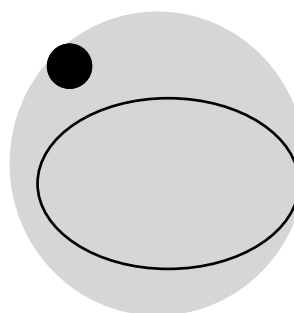
FALACIAS DE CONTROL

ilusión de no control



Problema dentro del campo de control real y fuera del campo de percepción de control

ilusión de control



Problema fuera del campo de control real y dentro del campo de percepción de control

Las consecuencias de ambos tipos de errores son de diferente naturaleza.

Cuando pensamos que las acciones necesarias para resolver un problema están fuera de nuestras posibilidades de acción efectiva, tendemos a no realizar acciones para superarlo. O lo que es lo mismo, esperamos y no hacemos nada.

Cuando situamos las acciones necesarias para resolver un problema dentro del área de control, dentro de nuestras posibilidades de acción efectiva, podemos realizar acciones para superarlo.

Ilusión de no control

En el caso de la ilusión de no control no podemos llegar a saber si la solución al problema estaba o no en nuestras manos, ya que al no realizar ninguna acción para comprobarlo seguiremos pensando que no podemos hacer nada. Es un círculo vicioso que puede mantenerse durante años, o tal vez toda la vida. El problema de la ilusión de no control es que lleva a la inhibición, la apatía y la resignación.

La ilusión de no control tiene importantes consecuencias en la medida en que nos evita afrontar buena parte de nuestros problemas y dificultades.

Las formas de creer que no tenemos control sobre nuestros problemas son diversas; en muchas ocasiones nos decimos que la culpa o la responsabilidad de los problemas la tienen los otros; otras veces nos damos explicaciones vacías, “*tuve un mal día*” o “*me levanté con el pie izquierdo*”; otras veces las reflexiones son generalistas, “*así es la vida*”, “*es mi sino*”; o históricas, “*siempre ha sido así*”.

A veces estas explicaciones tienen la apariencia de que el problema depende de nosotros, pero en realidad lo situamos fuera del campo de control. Son las explicaciones que se refieren al carácter o la personalidad, “soy así”; al inconsciente “en el fondo debe ser lo que quiero”; o a la biografía, “desde que era pequeño me pasaba”.

Todas estas explicaciones tienen un factor común: creemos que no podemos hacer nada en torno al problema que nos afecta o la situación que nos disgusta, no podemos hacer nada para resolverlo.

Ilusión de control

En el caso de la ilusión de control tenemos dos tipos de riesgo. Puede ocurrir que, a pesar de no resolver el problema para el que hemos buscado y aplicado soluciones, sigamos pensando que estaba bajo nuestro control, sin darnos cuenta de que las soluciones previstas eran inadecuadas, ineficaces o de poca calidad. O que el fracaso en las soluciones nos permita comprobar que no estaba en nuestra mano resolver ese problema y que hemos empleado tiempo y esfuerzo en un lugar inadecuado.

Los problemas que causa la ilusión de control son de doble naturaleza. Si pensamos que tenemos más campo de control del que realmente tenemos podemos ser algo “fantasmas”; no somos infelices por ello pero esta ilusión disminuye la eficacia, el acierto y la calidad de nuestras acciones. El otro problema se produce cuando magnificamos erróneamente el alcance de nuestro control y actuamos de forma ineficaz porque las acciones previstas no son las adecuadas para resolver el problema; eso nos produce frustración, culpabilidad y a veces “quemame”, “con todo lo que yo he hecho...”.

La vivencia de “quemarse” es un resultado de la ilusión de control: ponemos la energía de nuestras acciones en aspectos del problema cuya solución no depende de nosotros, actuamos ineficazmente y nos quemamos por no obtener resultados.

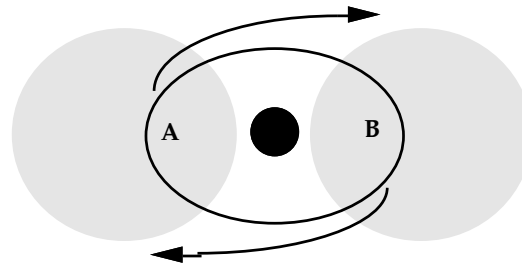
La ilusión de control conlleva la formulación de expectativas de difícil cumplimiento porque no dependen de nosotros. Nos ocurre cuando nos frustramos al no obtener las respuestas esperadas de un grupo de alumnos, de la pareja, de los hijos...

La asimetría entre la ilusión de no control y la ilusión de control es que la primera disminuye a cero la probabilidad de resolución de problemas, mientras que la segunda aumenta esta probabilidad cuando salimos de la explicación errónea a la que nos conduce la frustración o la culpa.

Desplazamiento del control

“Unos por otros y la casa sin barrer”. Cuando en un problema participan y están implicadas dos o más personas puede producirse un desplazamiento recíproco de la percepción del control. Creemos que la solución la tiene que poner la otra persona, mientras la otra persona piensa que la solución la tenemos que poner nosotros.

DESPLAZAMIENTO RECÍPROCO DEL CONTROL



La consecuencia inmediata es que ninguna de las partes implicadas realiza ninguna acción para resolver el problema, echándole cada persona la culpa a la otra de no haberlo hecho.

En las relaciones de convivencia es muy frecuente el desplazamiento recíproco del control, “si él se mostrara más cariños@, yo me sentiría con fuerzas para tener más iniciativa”/ “tiene tan poca iniciativa que no me sale ser cariños@” (si ninguna parte cambia el planteamiento, siete años después pueden seguir pensando lo mismo).

Cualquier señal o iniciativa por parte de una de las dos personas devuelve la idea de control a cada una y permite salir del círculo vicioso. De hecho cada parte tiene algo de control sobre la situación y es en esta parcela donde han de concentrarse los esfuerzos, no haciéndolo depender de lo que le corresponde al otro.

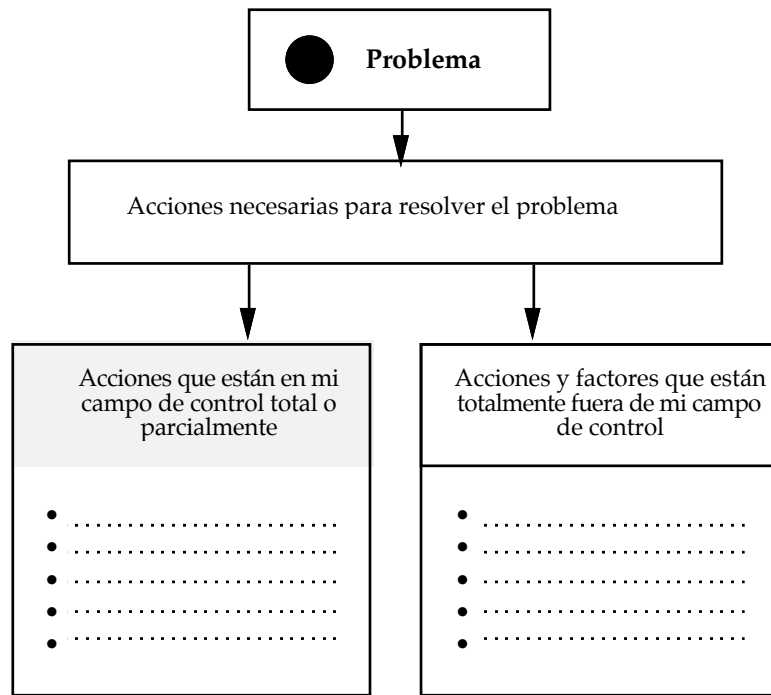
El fenómeno del desplazamiento recíproco del control se observa con frecuencia en negociaciones, trabajos de equipo, dificultades de pareja, grupos enfrentados, incomunicación, conflictos y hasta guerras. La solución tiene su primer paso en liberarse de la idea de que toda la responsabilidad (control) está en la otra parte.

Vemos el error que podemos cometer al creer de forma equivocada que el control de un problema está fuera de nuestro alcance personal: *nada podemos hacer*. También vemos cuáles son las consecuencias de esta equivocación cuando es recíproca en dos o más partes implicadas en un conflicto: *nada podemos hacer*.

Por eso la capacidad de discriminar la parte de la solución que depende de nosotros mismos es importante para saber dónde podemos tomar la iniciativa y actuar en la resolución de los problemas que nos afectan y disminuyen nuestro bienestar.

Procedimiento para el análisis

El procedimiento para discriminar las acciones que están fuera y dentro de nuestro campo de control es complejo, por eso es fácil caer en el error de confundirlas. El sistema que se muestra en el gráfico facilita este proceso, al establecer de forma ordenada los pasos a dar en la tarea de análisis.



Si tras analizar un problema llegamos a la conclusión de que no podemos hacer nada, debemos sospechar de ese análisis.

Si tras analizarlo con calma y corrección confirmamos que no hay ninguna acción que podamos realizar de forma efectiva, entonces lo que tenemos no es un problema sino un disgusto o una desgracia. Es importante dejar de formularlo como problema.

Algunas veces nos encontramos con desgracias o situaciones que nos hacen sufrir o nos disgustan, y que no está en nuestra mano evitar, resolver ni cambiar. Por ejemplo, no podemos hacer nada para modificar el pasado o evitar algunas pérdidas; no podemos hacer nada para evitar que algunas personas actúen de forma que en un momento determinado nos produce frustración, nos duele o nos disgusta; o que se produzcan acontecimientos que nos entristecen o nos dan pena.

La clave que debemos tener en cuenta es saber que son diferentes las desgracias de los problemas y que es importante distinguirlo.

Ante los problemas lo inteligente es actuar. Sin embargo, ante las desgracias lo inteligente es entender que la frustración o la tristeza son emociones naturales que irán disminuyendo con el tiempo, siendo importante mantenernos activos en otros ámbitos de la vida.

Alcalde Sáinz de Baranda, 22,
escalera 1ª, 7º C
28009 Madrid
T 91 409 19 82
F 91 573 79 13
www.ic-iniciativas.com
info@ic-iniciativas.com

El trípode

El trípode es una técnica que permite aprovechar el saber de la organización. Una persona con responsabilidad en una tarea consulta a otras dos o tres, que no tienen responsabilidad en la misma, durante 20 minutos.

Sirve para que las personas que tienen que realizar una tarea puedan contar con el apoyo, ideas, propuestas y aportaciones de otras que, sin ser responsables de esa tarea, pueden mejorar su ejecución.

El trípode se basa en:

- El hecho de que tres o cuatro cerebros piensan mejor que uno y más, si es en interacción.
- Se traspasan las ideas, pero no la responsabilidad ni el trabajo.
- Las personas invitadas pueden ser del mismo equipo u organización o ajenas.
- A cambio, no hay ninguna obligación de asumir las ideas y criterios propuestos.
- Requiere poco esfuerzo en tiempo.
- Al ser un grupo muy pequeño, la convocatoria es fácil y poco costosa.
- Puede llevarse a cabo en casi cualquier lugar de la organización. A diferencia de la reunión formal, es flexible y no respeta el organigrama.
- Las organizaciones y los equipos de trabajo se dotan espontáneamente de una fórmula parecida a la del trípode: son los comentarios de cafetería o de pasillo. Pero el trípode, a diferencia del comentario de pasillo, trabaja un tema de forma monográfica, sin interferencias ni cambios de conversación.
- Permite recoger la mayor sabiduría de la organización con un esfuerzo bajo y un grado de satisfacción alto.

El trípode es más una estructura de participación que una técnica de contenido de producción, por lo tanto se puede hacer casi cualquier tipo de trabajo dentro de un trípode (una tormenta de ideas, un contraste, una problematización, etc.).

Se puede utilizar para:

- Discutir, ponderar una propuesta
- Recoger ideas para iniciar un proyecto o tarea
- Operativizar una idea
- Profundizar un asunto
- Desbloquear una situación