

Por lo general, los conflictos que se presentan dentro de la organización son tratados aisladamente, como si el contexto general de los mismos no tuviera importancia algún tanto para entender el problema como para resolverlo.

Todo conflicto resulta de la tensión generada por dos fuerzas opuestas, y la resolución de aquel dependerá de lograr una síntesis dialéctica de estas.

Es aquí donde entra en juego la Matriz 2x2, un método de resolución de problemas que toma en cuenta todos los aspectos involucrados en una oposición dialéctica.

En este texto, los autores presentan los rudimentos básicos para entender e implementar el método de la matriz 2x2.

**Bibliografía  
por Alex Lowy y Phil Hood**

Con fines exclusivamente didácticos

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

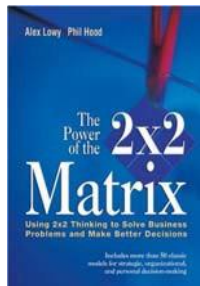
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



# El poder de la matriz 2x2

Utilice el pensamiento 2x2 para resolver problemas de negocios y tomar mejores decisiones

**Autores Alex Lowy y Phil Hood**



## Pensar en 2x2

El pensamiento 2x2 permite examinar situaciones complejas mediante el uso de una matriz que representa un conjunto de conflictos de intereses. En vez de buscar una única solución, los procesos 2x2 permiten entender la situación, ganar perspectiva y enfoque. De este modo, la tensión se vuelve positiva porque comporta asuntos e interrogantes importantes. Asimismo, surgen objetivos conflictivos, lo que nos permitirá establecer los parámetros de la investigación. Y, dado que los argumentos fuertes y débiles de los dos objetivos en conflicto (ejes) son considerados, en vez de una única solución, surge un conjunto de opciones.

Aunque el pensamiento 2x2 sea universal, no es sencillo. Y, aunque pueda ser utilizado para solucionar problemas individuales, se vuelve cada vez más desafiante y sutil cuando es aplicado a áreas como el liderazgo, las estrategias y las instancias encargadas de tomar decisiones y que necesitan para tal fin un conjunto de instrumentos.

Existe un conjunto de reglas fundamentales:

1. Conflicto: es una condición necesaria para progresar.
2. El momento idóneo: contar con una buena idea en un mal momento no es ni remotamente tan eficaz como contar con una idea en el momento idóneo.
3. Simplicidad: es un factor fundamental cuando se está lidiando con asuntos complejos.
4. Propiedad: los grupos y las organizaciones generan un mayor valor cuando participan activamente en el desarrollo e interpretación de la estructura.
5. Entusiasmo: los participantes deben sentirse entusiasmados por el proceso, comprometidos con los resultados, y responsabilizarse por sus opiniones y compromisos.

Puesto que la forma 2x2 no es sino un instrumento, un medio para conseguir un fin importante, este último elemento es más revelador que la estructura, las herramientas o las matrices. A falta del mismo, la tensión es artificial y, sin tensión, el proceso fracasa.

Existen muchos métodos para resolver problemas. Sin embargo, sólo el interés por conocer ambos lados del problema y abordarlos rápidamente y con creatividad permitirá avanzar. Lo que hace que el pensamiento 2x2 sea un gran instrumento para resolver problemas son su estructura y la personalidad que refleja. La estructura 2x2 es abierta y reflexiva, lo que permite repetir rápidamente los procedimientos de organización, visualización y experimentación. Por otra parte, la personalidad tras el pensamiento 2x2 es explicativa, lo que permite acoger la tensión y el control como principios fundamentales de la organización.

El proceso de buscar y aprovechar las tensiones fundamentales asegura que nos estemos ocupando de los asuntos realmente relevantes. Desde este punto de vista, la organización es más un arte que una ciencia. Es la habilidad de descomponer los problemas en sus partes constituyentes y luego recomponerlos para que surjan nuevas perspectivas, problemas y métodos. Se trata, pues, de pensar tanto literal como metafóricamente al mismo tiempo.

La visualización es la capacidad metafórica de ver situaciones complejas y totales y, así, obtener una visión de conjunto

de todas las opciones. Lograr un constante flujo de opciones, independientemente de las presiones y limitaciones del momento, es algo natural para los mejores solucionadores de problemas. Antes de apegarse a ninguna solución, llevan a cabo varios ejercicios mentales, formulándose miles de preguntas y, luego, imaginándose los posibles resultados. Esta exploración y modelación de posibilidades se lleva a cabo sin mayores escrúpulos y sin preferencias por ninguna idea. Además, la habilidad de definir y redefinir papeles permite pasar del nivel en el cual surgió el problema a niveles lógicos más elevados. Así pues, el pensamiento 2x2 es, dada su naturaleza, profundamente trascendental. Dado que los asuntos en conflicto deben ser colocados entre sí en un relación dinámica, la estructura de la matriz 2x2 permite pasar de una perspectiva del tipo "uno u otro-o", a una perspectiva "ambos-y", que le brinda a quien está resolviendo el problema un nuevo punto de vista. Esto es fundamental para resolver problemas.

La forma de un modelo 2x2 es más bien sencilla; basta con introducir dos variables (que entren en juego en un evento importante) en una cuadrícula

x-y. Sin embargo, todavía faltan los elementos fundamentales; a decir, las lecciones de vida (o una profunda sabiduría), que se expresan como método y pericia y que permiten tomar decisiones a quien está resolviendo el problema.

La dialéctica es la mejor fuente de intuición en este proceso. Dado que la dialéctica implica una serie de creencias sobre la naturaleza del cambio, la estructura del pensamiento y los procesos de descubrimiento, esta se centra en la relación dinámica entre las cosas y su evolución. Se trata de una relación en la que nada está aislado. Los hechos, los problemas y los procesos deben ser analizados a la luz de su contexto general tomando en cuenta sus opuestos lógicos, las tensiones internas, objetivos e historia.

Esta aproximación comporta importantes beneficios a la hora de resolver problemas. Estos últimos se estructuran, exploran y resuelven mejor y más rápidamente porque, en vez de centrarse en las opciones "uno u otro-o", los pensadores dialécticos exploran las posibilidades "ambos-y". Naturalmente se preguntan "¿qué pasaría si...?", para obtener puntos de vista alternativos. Además, como siempre sospechan de las soluciones sencillas a problemas

complejos, logran liberarse rápidamente para crear y clasificar una lista más larga de posibles problemas y soluciones. Así pues, el método dialéctico tiene que ver, en definitiva, con trascender una evaluación inicial para obtener otra perspectiva más útil. Sin embargo, dicha perspectiva no surgirá sin una forma (matriz 2x2), un método (un proceso) y pericia (principios y competencia).

El poder de la forma 2x2 yace en su simplicidad y en sus límites. Por una parte, es fácil de aplicar y comunicar. Por la otra, puede soportar y expresar problemas tan complejos como el pronóstico económico de la oferta y demanda o el Dilema del Prisionero, un modelo de la Teoría de Juegos utilizado en negociaciones. Los límites son impuestos por la selección de un único problema, definido precisa y dinámicamente a través de la elección de dos fuerzas contrarias fundamentales.

Estas características hacen que la matriz 2x2 sea natural, adaptable a muchas situaciones y útil tanto desde un punto de vista individual como, por ejemplo, en la arena política. Sin embargo, para utilizar este instrumento eficazmente, se requiere, además, de método y pericia.

De acuerdo con el filósofo

G.W. Hegel, en el pensamiento dialéctico, la tesis y la antítesis de un problema se persiguen en conjunto hasta que la solución se consigue en la síntesis. La resolución de la tensión (síntesis), que se establece entre dos puntos de vista (tesis y antítesis), conduce a nuevas posibilidades que surgen de estas. Además, cada solución alberga sus propias contradicciones, lo que enciende un nuevo ciclo de investigación. Así pues, el proceso dialéctico no finaliza tras un ciclo. Es un método en el que los factores de un problema deben ser explorados y desarrollados en vez de eliminados. De este modo, el proceso dialéctico del pensamiento 2x2 permite: sacar a la superficie conflictos y dilemas; resolverlos rápidamente; y, asegurar que los verdaderos problemas sean los que reciban mayor atención.

Sólo se puede conseguir pericia a través de la experiencia enraizada en los siguientes cinco principios:

1. Tensión creativa: con el fin de crear la energía y la concentración necesarias para el éxito, debe existir tensión entre dos ejes. La tensión que resulta de la oposición no resuelta entre fuerzas es la principal fuente de energía al resolver problemas (por ejemplo,

riesgo contra remuneración o urgencia contra importancia).

2. Oposición: entender la oposición entre las fuerzas, asegurarse de que es real y aprovecharla. De acuerdo con Hegel, la oposición es la fuente del movimiento hacia adelante, y los autores creen que la clave para aprovechar su poder está en identificar la lucha dialéctica central e identificar las fuerzas en competencia. Existen tres formas de oposición:

2.1. Directa: es decir, una tensión del tipo "uno u otro", es la forma más pura de oposición y está caracterizada porque los opuestos forman parte de un continuo. Por ejemplo, calor contra frío, encendido contra apagado.

2.2. Complementaria: ocurre entre factores que son cualitativamente diferentes, pero interdependientes. Aunque no son los extremos de una escala (por ejemplo, tamaño contra velocidad, crecimiento contra ingresos), crean un campo dinámico de interacción que busca su resolución.

2.3. Reflexiva: surge cuando una única categoría es utilizada para representar las dos dimensiones dialécticas,

vistas desde dos o más perspectivas. Por ejemplo, la estructura de la Ventana Johari compara el autoconocimiento con lo que los demás saben o no saben de sí mismos.

3. Repetición: dado que el valor del pensamiento 2x2 es directamente proporcional a la duración y a la importancia del problema, es fundamental volver constantemente al contexto propio de este último para mantener perspectiva e integridad. De acuerdo con el principio de repetición, no existen problemas aislados; por tanto, ningún problema debe ser analizado fuera del contexto que le es propio. El incremento y la disminución de las tensiones se entienden mejor dentro del contexto del problema en cuestión. A medida que una tensión se resuelve, aparecen otras a un nivel lógico diferente. Todas las soluciones deben ser entendidas como parte de este conjunto en constante evolución.

4. Integridad: la creación de modelos 2x2 se caracteriza por el descubrimiento y la imprevisibilidad. Por tanto, es importante permanecer abiertos y aprovechar todo lo que surja durante el proceso. Así pues, una observación lleva

a una nueva intuición que, eventualmente, arroja luz sobre el problema central.

5. Trascendencia: dado que la respuesta siempre yace en una perspectiva que requiere dejar de lado cierta mentalidad, es necesario buscar todas las oportunidades para reestructurar nuestra opinión. El objetivo de la dialéctica del pensamiento 2x2 no es tanto la adaptación, como la transformación. Es un proceso activo que requiere de imaginación y esfuerzo, y que comporta una perspectiva trascendental que permita la creación de nuevas opciones y/o avances más allá de los sentimientos negativos que impiden el progreso.

La forma, el método y la pericia deben estar en sintonía. Sin método ni pericia, la forma es mecánica, no tiene sentido y quien está resolviendo el problema puede ocuparse de un problema falso sin tomar en cuenta los aspectos esenciales. El método sin forma ni pericia es frustrante e ineficiente. Y la pericia sin forma ni método (es decir, sin instrumentos ni procesos) es inútil. Es importante entender esta relación cuando el problema en cuestión debe ser tratado dialécticamente, porque contiene polaridades que deben ser administradas en vez de resueltas.

Las polaridades o “dilemas arquetípicos”, tienden a ser patrones profundos, recurrentes e interdependientes que contienen luchas comunes entre fuerzas opuestas. Por ejemplo, cuando un dilema estratégico es analizado, encontraremos una lucha básica entre dos fuerzas opuestas, como calidad contra velocidad, tiempo contra dinero, riesgo contra ganancia. De aquí se siguen ocho luchas temáticas, dependiendo del problema o desafío:

1. Cabeza contra Corazón.
2. Adentro contra Afuera.
3. Costo contra Beneficio.
4. Producto contra Mercado.
5. Cambio contra Estabilidad.
6. Conocimiento contra desconocimiento.
7. Prioridades de Competencia.
8. Contenido contra Proceso.

Dado que cada arquetipo sigue un camino, con sus propias premisas y estructuras, en conjunto constituyen un gran instrumento para generar ideas. Por ejemplo, si una compañía se encuentra estancada después de años de crecimiento y prosperidad, un análisis arquetípico le ayudará a establecer dilemas y centrar su atención en aquellos que influyan más en el éxito del negocio.

¿Es un problema de cabeza contra corazón, es decir, decidir

entre lo que tiene sentido y lo que se siente bien, y entender los argumentos de cada lado?

¿Es un problema de adentro contra afuera, es decir, se entienden los requerimientos externos, y existen las estructuras, competencias y cultura necesarias para satisfacerlos?

¿Es un problema de costos contra beneficios, es decir, la firma sabe cuánto invertir y si los beneficios valen la pena el riesgo?

¿Es un problema de producto contra mercado, es decir, se le están haciendo malas ofertas al mercado correcto o las ofertas correctas al mercado incorrecto o se están haciendo ofertas en el momento incorrecto?

¿Es un problema de cambio contra estabilidad, es decir, la organización sabe cómo balancear la constante tensión entre las fuerzas de crecimiento y adaptación, y las fuerzas de integración y estabilidad, para no caer ni en el caos ni en la rigidez?

¿Es un problema de conocimiento contra desconocimiento, es decir, algunos aspectos de la organización (como sus fortalezas o la imagen que proyecta hacia los clientes u otras compañías) no están

claros para la compañía?

¿Es un problema de prioridades de competencia, es decir, la organización está tomando decisiones que alivian las presiones inmediatas pero que posponen los verdaderos problemas?

¿Es un problema de contenido contra proceso, es decir, la compañía es capaz de dominar el "qué" y el "cómo"?

## Práctica 2x2

Diseñar una matriz 2x2 implica hacer explícita nuestra intuición. Dado que una matriz útil se ocupa de la esencia de lo que está siendo investigado y presenta un panorama preciso del problema en cuestión, el pensamiento 2x2 es más constructivo cuando quien está resolviendo el problema llega a un callejón sin salida. Si el próximo paso en el proceso es evidente, no se necesita una aproximación del tipo 2x2. Dados estos factores, la estructura y el diseño de un modelo 2x2 incluye: iniciación, nombre y prueba.

Cuando una situación llega a un punto crucial (un mayor nivel de complejidad, que causa reflexión, pausa y discusión), se precisará de una nueva decisión. A veces, los problemas son explícitos, claros y pueden ser vistos por todos; pero este no es siempre el caso.

Además, pueden surgir disputas acerca de si un problema existe o no en realidad. Superar este obstáculo es el primer paso.

El siguiente paso, nombrar los dos ejes, es crucial dentro del proceso de diseño. Primero se deben identificar, jerarquizar y aplicar nombres mediante ensayo y error, para establecer un conjunto provisional de dimensiones. Y, aunque estas dimensiones puedan cambiar (y, por lo general, cambian) con el tiempo, es fundamental que sean propias de la compañía o situación.

Para añadir valor, ambas dimensiones deben ser relevantes, diferentes, y deben cubrir gran cantidad de los problemas en cuestión. Así pues, los ejes deben ser evaluados en cuanto a su relevancia y extensión, diferencia y oposición dialéctica, para asegurarnos de que generan una tensión dinámica que quiere resolverse.

El proceso de construir una matriz 2x2 puede ser lento o rápido, o puede ser intuitivo o altamente estructurado. Sin embargo, no debe ser más complicado de lo necesario, y debe seguir el método de ocho pasos para aplicar el pensamiento 2x2 a un problema específico:

1. Admitir: identificar el problema o fenómeno que se resiste a ser entendido o resuelto y admitir que el método es necesario para avanzar.
2. Visualizar el resultado ideal: esto marcará la dirección a seguir, creará un sentido de urgencia y establecerá los criterios para reconocer el éxito durante todo el proceso.
3. Catalogar: hacer una lista amplia y poco crítica de aspectos interesantes e importantes de la situación. Esto ayudará a revivir asuntos, así como las creencias, esperanzas y temores del grupo. Esto puede ser fundamental para el éxito del proceso.
4. Organizar: buscar los puntos comunes en la lista de asuntos importantes creada en el paso 3 y agruparlos. Este agrupamiento suele generar nuevos asuntos o categorías, que pueden ser constructivos cuando acercan a quien está resolviendo el problema a una solución. Sin embargo, los nuevos asuntos constituyen un modo de evitar y sabotear el proceso por parte de quienes se sienten amenazados por el mismo. Asegúrese de que sólo sean tratados asuntos verdaderamente importantes.
5. Jerarquizar: los factores del paso 4 en orden de relevancia e influencia sobre los resultados que tengan algún valor.
6. Diseñar: dibuje una cuadrícula de 2x2 y colóquela al eje vertical el nombre del factor más importante del paso 5 y, luego, nombre los dos fines de esta dimensión (por ejemplo, Mercado [fragmentado contra integrado]). Repita este proceso con el eje horizontal, seleccionando el nombre de entre los factores prioritarios que queden en la lista.
7. Nombrar los cuatro cuadrantes: describir el significado de cada cuadrante en una sola palabra, frase u oración, y luego asignarles un nombre que sea obvio. Decidir qué va dentro de la matriz es la parte más creativa cuando hacemos un modelo 2x2, porque este es el punto en el que gozamos de mayor libertad para expresarnos e interpretar. Elegir los dos ejes es ciencia; nombrar los cuatro cuadrantes, arte.
8. Asegurarse de que la matriz lo cubre todo, es ortogonal y contiene todo: pregúntese: ¿puedo imaginar elementos importantes del asunto que no están incluidos en la matriz?  
¿Basta con dos cuadrantes o son necesarios cuatro? ¿La estructura trata el asunto esencial de un modo útil (es decir, que brinde una mejor



perspectiva y visión)? Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es negativa, lo mejor será seguir experimentando para ver qué consigue.

El atractivo de construir una estructura 2x2 de este modo es que esta puede ser aplicada a los dilemas estratégicos, organizacionales e individuales que los gerentes enfrentan a diario. El acto estratégico más visible es tomar decisiones que adelanten los objetivos de la organización del mejor modo. Por tanto la estrategia es una danza dialéctica entre objetivos en competencia y modos; forma y función se modelan entre sí; la organización es la estrategia. La agilidad, un aspecto de la forma, es fundamental para la efectividad de la estrategia; la porción del mercado y la rentabilidad compiten por la primacía; y, el crecimiento y la estabilidad oscilan en giros que se autocorrijen”.

Dada esta perspectiva, la pregunta fundamental que el estrategia debe responder es: ¿cómo competir más efectivamente? Este dilema supone resolver la tensión entre contexto (quién, por qué, dónde y cómo crear valor) y valor (el qué).

Las aproximaciones tradicionales para lograr una

mayor eficiencia organizacional están siendo desafiadas por las fuerzas de la complejidad, la tecnología y la globalización, factores que han obligado a una reconceptualización de la empresa, el trabajo y los retos operativos diarios. Así pues, el dilema arquetípico organizacional supone resolver la tensión entre integración y diferenciación.

A medida que el trabajo depende más de los conocimientos, la importancia de los individuos en el negocio también crece. El mayor uso de computadoras e instrumentos de comunicación está aumentando, a su vez, la eficacia del trabajo individual y difuminando la diferencia entre los cargos. Los grandes avances que han surgido gracias a la Tecnología de la Información vienen acompañados por la necesidad de modelar y administrar la información y las oportunidades. Así ha surgido un nuevo dilema que supone resolver la tensión entre efectividad y satisfacción personal.

## **INVENTARIO 2X2**

La matriz 2x2 ha sido utilizada por consultores, gerentes y académicos en distintas situaciones, especialmente en el área de estrategia, organización e individual.

Algunas de las aplicaciones mejor conocidas:

## **ESTRATEGIAS**

1. Manejo de Escenarios
2. Cuadrante mágico de Gartner
3. Análisis de portafolio
4. Análisis FODA (o DOFA)
5. Estrategia de Entrada y Salida
6. Problemas y soluciones

## **ORGANIZACIONAL**

1. Tipos de equipos
2. Capital Humano
3. Similitudes y diferencias
4. Construir contra Comprar

## **Personal**

1. Indicador de tipo Myers-Briggs
2. Inventario de estilos de aprendizaje
3. El dilema del prisionero
4. Urgencia contra Importancia
5. Yo estoy bien, tú estás bien
6. Liderazgo situacional