



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**MOD. IV INTERVENCIONES AVANZADAS DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

Del 13 al 27 de noviembre de 2001

A N E X O S

**Lic: Victor M. Silva Martínez
Palacio de Minería
Octubre-Noviembre /2001**

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MODULO IV

INTERVENCIONES AVANZADAS DEL DO.

ANEXO:

“CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN”

COORDINADOR:

Lic. Víctor M. Silva Martínez.

Noviembre de 2001

CONFLICTO; REALIDAD INTRÍNSECA	01
NATURALEZA DEL CONFLICTO.	02
AREAS FRECUENTES DE CONFLICTO.	03
TIPOS DE CONFLICTOS.	04
PROBLEMAS Y CONFLICTOS.	06
CLAVE DE LA HISTORIA.	08
GENESIS DEL CONFLICTO.	10
AGRESIVIDAD; EXPRESIÓN TÍPICA	11
EFFECTOS Y REPERCUSIONES	12
MANEJOS INADECUADOS	13
MANEJOS ADECUADOS.	15
MADUREZ Y MANEJO DE C.	17
MODELO KILMANN	18
MODELO HARVARD.	24

1. EL CONFLICTO, REALIDAD INTRINSECA DE LA VIDA.

Se sabe que hay conflictos entre padres e hijos, hermanos, parientes políticos (clásicos son los de las suegras y las nueras), jefes y subalternos, compañeros de trabajo, socios industriales, sectas religiosas y clases sociales.

¿Quién de nosotros no ha sabido por experiencia, una y cien veces, lo que es el conflicto?

No sólo, sino que se habla de que hay personas conflictivas, situaciones conflictivas y conflictos institucionalizados.

La verdad es que **el conflicto es la esencia misma de la vida**. Ya desde el nivel de la vida orgánica, el animal tiene que mantener un grado de temperatura diferente de la del medio, y está expuesto a sufrir calor y frío, debe mantener un grado de humedad que dará origen a la sensación de sed; un equilibrio entre hambre y saciedad que a las pocas horas de haber comido empieza a romperse, y así por el estilo.

La vida siempre se halla ante la amenaza de opuestos, por eso lucha y se agota y termina invariablemente en la muerte.

En cuanto a la vida humana, el hecho mismo de nacer tiene muchos visos de conflicto. La convivencia social es conflicto de caracteres e intereses, la cultura es conflicto entre lo natural o lo artificial, y para cada individuo lo es entre la identidad y la afiliación, entre lo que uno quiere y las exigencias del grupo y de la comunidad.

Enseña el libro de Job que "milicia es la vida del hombre sobre la tierra". Podemos reformularlo: "Conflicto es la vida del hombre sobre la tierra". Sólo donde no hay vida no hay conflicto, pueden quedar libres de él los seres inanimados, como un muro de piedra, un cementerio, etc.

El conflicto se hace anormal solamente cuando se convierte en norma, o sea cuando caracteriza el conjunto del comportamiento.

Si el conflicto ocupa tan grande parte de nuestra existencia, entonces la habilidad de manejarlo es una de las más valiosas que puede —y necesita— poseer.

3. ÁREAS FRECUENTES DE CONFLICTOS.

En la naturaleza y en la cultura ningún aspecto se substraе al conflicto. La vida, las relaciones humanas, los negocios, la educación, la política y el desarrollo profesional tienen mucho de conflicto.

Si se consideran los campos potenciales del conflicto, éstos nos ayudarán a concientizar la importancia del fenómeno y ubicarlo para poder manejarlo en el momento oportuno.

Los conflictos se encuentran:

- **En el orden físico:** Por ejemplo, un árbol está sembrado junto a un muro que bloquea su crecimiento; hasta que las raíces rompen el estorbo; alguien intenta meter 20 cojines en un baúl y no caben; dos toneladas de arena son demasiado peso para una camioneta y revientan las llantas. . .
- **En el orden biológico:** El cansancio, las enfermedades y el envejecimiento son conflictos. Legionas de virus luchan contra la salud del organismo, y son rechazados o prevalecen causando enfermedades.
- **En el orden psicológico intrapersonal:** El psicoanálisis nos enseña que la neurosis es conflicto entre el ello, el yo y el superyo. Pero sin llegar hasta la neurosis, una persona puede sufrir conflicto entre sus deseos incompatibles, entre sus anhelos de desarrollo y sus sentimientos de culpa, entre sus tareas y sus habilidades, etc.
- **En el orden interpersonal:** Los conflictos de caracteres, gustos, necesidades y opiniones, son habituales.
- **En el orden social organizacional:** Conflictos familiares, laborales, legales, conflictos ideológicos en la ciencia, religión y política, conflictos de clases, sexos, generaciones, razas, jerarquías, y países, etc.

5. Conflictos psicológicos, sociales, legales y armados.

Ejemplos de los primeros, un remordimiento o cargo de conciencia; de los segundos, una hostilidad entre vecinos porque unos echan la basura en la calle y otros se molestan por ello, acusan y reclaman; o la hostilidad de una colonia pobre hacia los habitantes de una rica que queda enfrente; de los legales, una huelga reconocida por la Secretaría del Trabajo, un litigio de divorcio; de los armados una guerra o revolución.

6. Conflictos de ruptura básica y conflictos de medios: Los primeros son de fondo; los segundos de forma. En el primer caso existen desacuerdos en los fines y objetivos. En el segundo hay acuerdo en los fines y objetivos, pero divergencias en los caminos y estrategias para alcanzarlos.
7. Conflictos positivos y negativos. Los primeros llevan a experiencias de desarrollo y logro. Por ejemplo, el deporte organizado, los concursos de cualquier clase. Los segundos llevan a pérdidas materiales, situaciones de angustia, divisiones y enemistades.
8. Conflictos horizontales y oblicuos: Los primeros se dan entre personas del mismo nivel social. Los segundos entre personas de diferentes niveles jerárquicos.

Ejemplos de los primeros: Una rivalidad entre dos compañeros en una fábrica u oficina de gobierno; de los segundos, un pleito entre la dueña de la casa y la sirvienta o entre el director general y un empleado de intendencia.

9. Conflictos primarios y secundarios: Los primeros se resuelven cara a cara; los segundos, a través de otra persona.

Ejemplo de estos últimos: Un litigio en el que cada parte ha puesto el asunto en manos de un abogado.

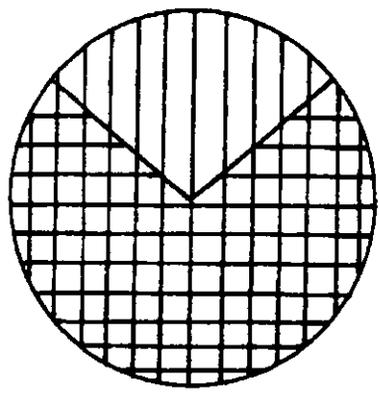
10. Conflictos vividos directamente y conflictos inducidos. Los primeros se explican por sí mismos.

Ejemplo de los segundos sería una guerra decidida en los altos niveles jerárquicos, sin base democrática. Sucederá que muchos hombres se van a enfrentar con otros hombres etiquetados como "enemigos"; no saben quiénes son, sin embargo, tiene el compromiso de agredirlos y de destruirlos.

11. Conflictos reales y simbólicos. Los primeros representan cosas reales, cuyo valor se capta en forma directa; los segundos manejan símbolos.

Ejemplos de los segundos son las guerras de la cruz y la media luna entre los países cristianos de Europa y los musulmanes del Medio Oriente, en siglos pasados.

Podríamos decir que muchos problemas causan conflicto y que ellos son el trozo más grande de la pizza, cuando la pizza entera simboliza los problemas existentes en el mundo o en las diferentes personas.

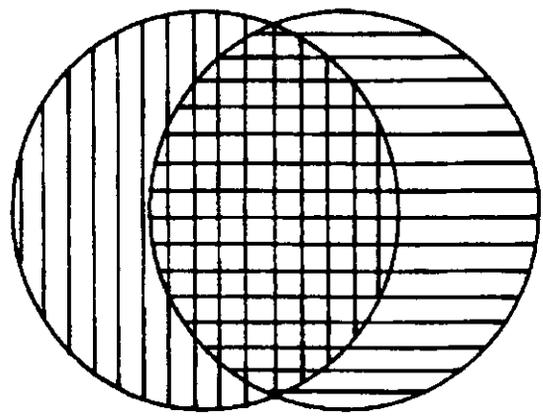


Problemas

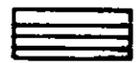


Conflictos

O quizás alguien imagine así la mutua relación entre problemas y conflictos: sosteniendo la tesis de que hay problemas que no son conflictos, y viceversa.



Problemas

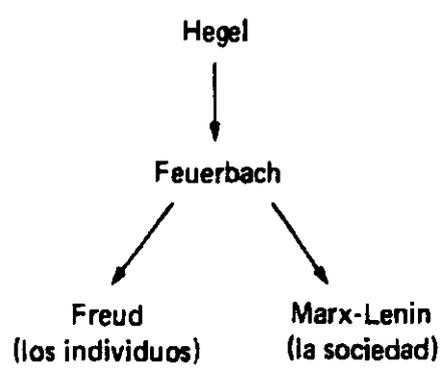


Conflictos

Existieron filosofías centradas en el conflicto. Con herencia griega y oriental tenemos al gnosticismo y al maniqueísmo, que intentaron explicar los procesos cósmicos e históricos como lucha entre el bien y el mal, el espíritu y la materia, la luz y las tinieblas. Y así transcurrió la historia de los pueblos entre guerras, intrigas cortesanas, luchas políticas y de clases, sublevaciones, represiones y credos religiosos antitéticos.

Pero tanto el hombre común como los intelectuales se limitaban en esto a la mera comprobación de los hechos, sin profundizar en las causas. Estaba reservado a la edad moderna el estudio científico del conflicto. Lo inicia Hegel al interpretar el devenir, no como una mera yuxtaposición y almacenamiento de sucesos, sino como rejuego de fuerzas. Su enfoque fue la dialéctica del espíritu y de las ideas y su tesis básica: La historia es esencialmente dialéctica. Años más tarde, Ludwig Feuerbach reorientó las observaciones de Hegel hacia el campo de lo sensible: la misma dialéctica, pero en su sentido materialista y no idealista.

Más tarde Marx y Lenin la ratificaron ubicándola en la sociedad y la lucha de clases; y Freud en la vida psíquica: Según ellos, la lucha de clases es el motor de la historia. Por su parte, Freud la aplicó a la vida psíquica de los individuos; somos campo de fuerzas entre lo consciente y lo inconsciente. Así, la ciencia moderna nació bajo el signo del conflicto.



Hoy, a fines del siglo XX, el conflicto lejos de desvanecerse se ha agravado: los inventos tecnológicos, las confrontaciones entre culturas en las ciudades cosmopolitas, la rapidez de los medios de información, el clima competitivo en los negocios y en la vida profesional, son otros tantos ejemplos factores de conflicto y, a la vez, su mejor caldo de cultivo.

8. LA AGRESIVIDAD, EXPRESION TIPICA DEL CONFLICTO. 11

Queremos destacar aquí el proceso psíquico que comúnmente experimentamos en caso de conflicto: el conflicto es tensión; la tensión es el inicio de un proceso al que le sigue la frustración y desemboca en agresividad.



La agresividad es la hija mayor de la frustración, tan bien conocida que cualquiera aportaría una docena de ejemplos del repertorio personal. El estudio de la agresividad se reviste de importancia en nuestra cultura. Porque la civilización moderna hierve en tensiones, por la prisa y el exceso de "compromisos", la tiranía del reloj, los hacinamientos, los embotellamientos, las presiones económicas y las necesidades creadas artificialmente por la propaganda comercial.

El semáforo en rojo, el teléfono que marca ocupado, las llamadas por teléfono a la hora de comer, las visitas inesperadas, el avión que se retrasa, no son más que piezas del inmenso y complejo edificio de la frustración.

Otro principio psicológico es: "agresión genera agresión"; entonces se desencadena un proceso análogo al de la bola de nieve.

El asunto se complica porque una gran cantidad de agresividad queda reprimida de modo que se cambia el conflicto interpersonal en intrapersonal, y sigue sin solución el primero.

La agresividad es uno de los grandes problemas de la sociedad moderna; problema actual, universal, trascendental e inquietante. Su manejo adecuado o inadecuado significa armonía, progreso y felicidad, o bien, destrucción y caos.

La agresión se ha convertido en tópico de las investigaciones de etólogos, psicólogos, sociólogos y antropólogos que analizan sus formas elementales, como aparecen en los animales y bebés, y la van siguiendo por mil vericuetos hasta llegar a sus manifestaciones en el adulto sofisticado de la sociedad moderna.

Sin profundizar en un examen científico, respondemos a la pregunta: ¿qué es la agresión? y averiguamos en primer lugar el significado etimológico: la palabra latina *agressio*, de *ad gredi* marchar hacia un punto determinado pertenece a la misma familia que progreso, ingreso, regreso, etc.

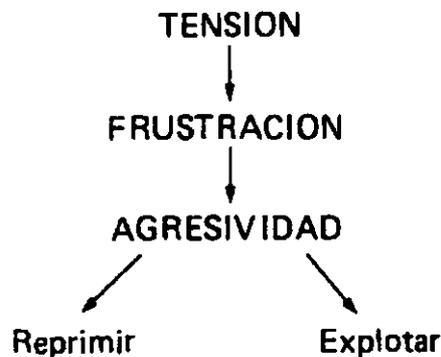
Encierra la idea de moverse con cierta energía, dirigiéndose a un objetivo. En español se interpreta como un movimiento hostil y de pelea. En inglés no tiene esta connotación; cuando se dice de un empresario: "he is an *aggressive man*", se expresa un cumplido y una alabanza.

¡Cuánta gente sufre a causa de los conflictos! ¡Cuántos grupos de trabajo ven disminuida su fuerza y eficiencia! ¡Cuántas horas y jornadas que podrían ser felices no lo son por algún conflicto!

No está muy generalizado el manejo correcto de los conflictos, y será para nosotros un magnífico empleo del tiempo aprender un poco de este difícil arte.

Algunas fallas de manejo son frecuentes, y es preciso desenmascararlas:

- Rebelarse y pretender eliminarlos por completo, olvidando que el conflicto es ingrediente de la vida.
- Darle salidas extremistas: por una parte, la represión que lo cubre sin resolverlo, y lo condena a transformarse en depresión, pasando por alto que enterrar un sentimiento intenso es como enterrar a un vivo. Por la parte contraria, tomar el camino de la explosión que ofende, destruye y crea nuevas agresiones.



- El error vital de convertir los conflictos de cosas en conflictos de personas. Basta pensar en lo que sucede cuando por ejemplo, un católico se siente en conflicto personal con todos y cada uno de los protestantes o de los judíos. . .

11. MANEJOS ADECUADOS DEL CONFLICTO.

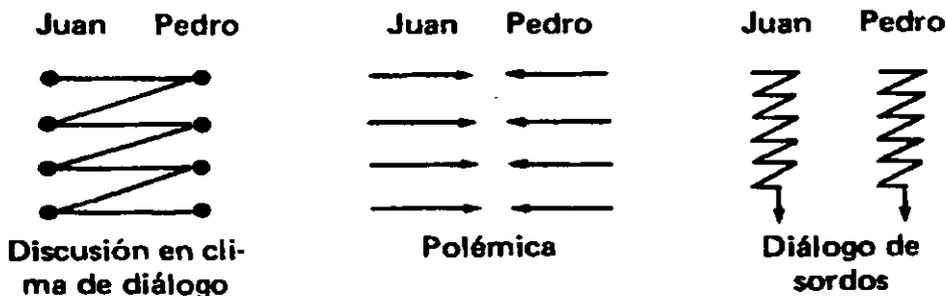
La habilidad —un compuesto de actitudes y técnicas— de manejar airo-
samente los conflictos sigue caminos inversos a los enumerados en el capí-
tulo anterior. Vamos a distinguir dos aspectos: las actitudes y las técnicas.

1. Las actitudes

Señalemos primero los aspectos positivos:

- Aceptar la condición humana que hace de la vida una cadena de conflictos; apreciarlos como forjadores del carácter, estímulos para el desarrollo, promotores de cambio y progreso. Cuando el conflicto es negativo, aprender a convivir con él.
- Enfrentar el conflicto más que evitarlo.
- Cultivar el gusto de vivir, trabajar, relacionarse, luchar y vencer las dificultades.
- No atribuir los conflictos a la mala voluntad de la gente: aceptar a las personas con todo y sus ideas diferentes a las nuestras y no convertir los conflictos reales en personales.
- Aprender a dialogar, y para ello cultivar la empatía: entender al otro antes de defenderse de él.

Distinguir entre discusión y polémica, entendiendo que discu-
sión denota el acto de sacudir una cosa para que aparezca tal cual, en
tanto que polémica significa enemistad y batalla (del griego *póle-
mos*). Aceptar que quien dialoga toma el riesgo de ser persuadido y
de tener que cambiar sus ideas y/o conductas.



- Fomentar en sí mismo y en el equipo de trabajo la actitud mental y emotiva de “ganar-ganar” en vez de “ganar-perder”.
- Combinar la disposición a la tolerancia con asertividad, porque ésta es firmeza, seguridad, fuerza constructiva y espina dorsal, que da solidez a cualquier negociación.

12. MADUREZ PERSONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS.

El manejo de conflictos para ser una práctica de alto nivel, requiere asertividad, prudencia, respeto, altruismo, condescendencia, autocrítica, disciplina y capacidad de renuncia. Estas cualidades son producto de un largo proceso de educación y/o reeducación. Quien es egoísta, inseguro y explotador, no será buen negociador en caso de conflicto.

Considerando el estrecho parentesco entre el conflicto y la frustración, una de las mejores definiciones que se han dado de la madurez humana es tan simple como esto: tolerancia a la frustración.

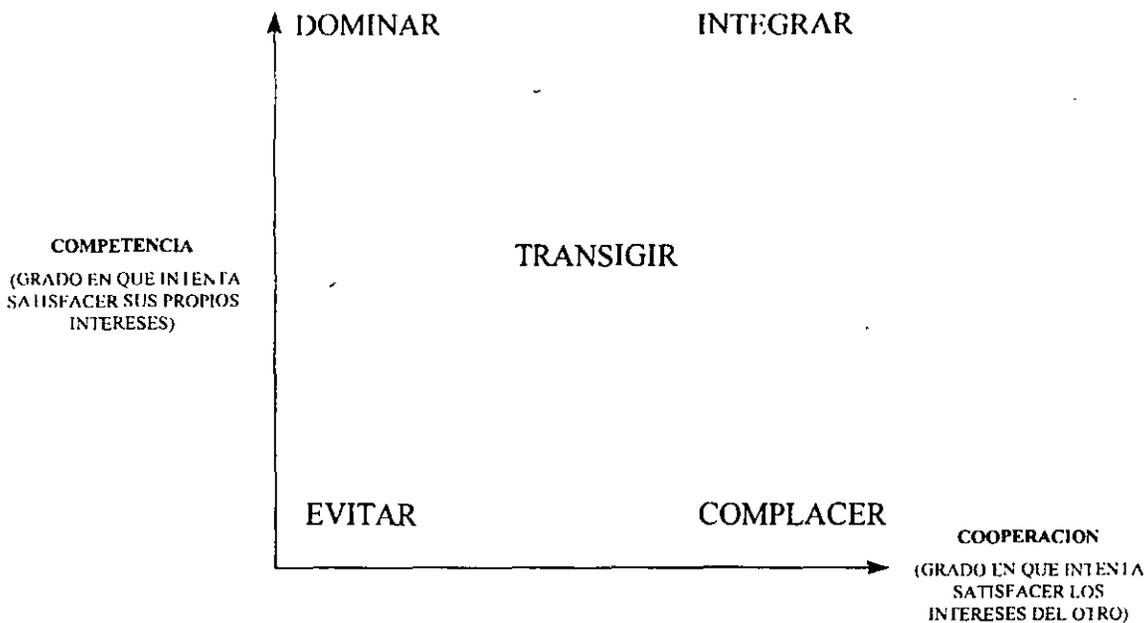
Aquí las perspectivas se amplían y desembocan en el mar abierto del equilibrio de la personalidad y del sentido de responsabilidad social.

MANEJO DE CONFLICTOS (MODELO KILMANN)

Las situaciones de conflicto son situaciones en las que los intereses de dos personas parecen incompatibles. En dichas situaciones podemos describir el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones:

- A. **COMPETENCIA:** grado en el que una persona intenta satisfacer sus propios intereses.
- B. **COOPERACION:** grado en el que la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Estas dos dimensiones definen cinco estilos específicos de manejo de conflictos:



Los cinco estilos son útiles; Nuestra guía interior reconoce con frecuencia: "dos cabezas piensan mejor que una" (integración). Pero también nos dice "hay que matar al enemigo con amabilidad" (complacer). "dividan las diferencias" (transigir). "no hay que involucrarse" (evitar). "la fuerza vencerá" (competir). La efectividad de un estilo dado depende de la situación específica y la habilidad con la cual se utilice el estilo.

Cada uno de nosotros es capaz de aplicar los cinco estilos, nadie puede decir que tiene solamente un único y rígido estilo para manejar el conflicto. Sin embargo, cualquier persona emplea algunos estilos mejor que otros y, por lo tanto, tiende a depender de aquellos que maneja mejor, ya sea debido al temperamento o a su experiencia. Por lo tanto, el comportamiento que una persona manifiesta ante el conflicto es el resultado tanto de su predisposición personal como de las necesidades de la situación en la que se encuentra.

DOMINAR (COMPETIR, AFIRMAR)**APLICACIONES**

1. Cuando es de vital importancia una acción rápida y decidida; p.ej. Emergencias.
2. En problemas importantes en donde debe implementarse alguna acción impopular; p.ej. reducción de costos, disciplina, etc..
3. En asuntos vitales para el bienestar de la empresa, cuando usted sabe que tiene la razón.
4. Para protegerse de personas que aprovechan su comportamiento no-competitivo.

SI CALIFICA ALTO EN DOMINIO...

1. Puede usted estar produciendo conformistas que han aprendido que no es muy conveniente estar en desacuerdo con usted o han renunciado a intentar influirle.
2. Probablemente sus colaboradores sienten temor de manifestar su ignorancia y no son capaces de pedir información u opiniones.

SI CALIFICA BAJO EN DOMINIO...

1. Quizás no este consciente de la autoridad que tiene, o es inepto en su aplicación o se siente incomodo con la idea de usarla. Esto puede obstaculizar su efectividad.
2. ¿tiene dificultad para asumir una postura firme, aun cuando sabe que es necesario? Algunas veces nuestra consideración por los sentimientos de los demás nos hace vacilar, posponemos decisiones, aumentamos los problemas, etc.

INTEGRAR

APLICACIONES

1. Encontrar una solución integral, cuando los intereses de ambas partes son demasiado importantes como para transigir.
2. Fundir las ideas de varias personas con diferentes perspectivas para solucionar un problema.
3. Obtener el compromiso de los demás incorporando sus intereses en una decisión común.
4. Superar resentimientos que han estado interfiriendo en las relaciones interpersonales.
5. Aprender a negociar, probar sus propios paradigmas, comprender el punto de vista de los demás.

SI CALIFICA ALTO EN INTEGRAR...

1. ¿pasa usted el tiempo discutiendo con profundidad asuntos triviales? La integración lleva tiempo y energía, y no todos los conflictos necesitan discutirse.
2. el exceso de discusión y decisiones comunes, en ocasiones oculta un temor a asumir riesgos repartiendo la responsabilidad.
3. Algunos pueden aprovecharse de su apertura y confianza.
4. Si no obtiene respuesta, puede ser que este subestimando conflictos presentes y luchas de intereses que impiden la integración.

SI CALIFICA BAJO EN INTEGRACION...

1. Tal vez no perciba usted las diferencias como oportunidades de aprender, resolver problemas y ganar-ganar.
2. Puede generar escaso compromiso con sus políticas y decisiones al no tomar en cuenta los intereses de los demás.

TRANSIGIR

APLICACIONES

1. Cuando las metas son moderadamente importantes pero no valen el esfuerzo de la aplicación de estilos mas afirmativos.
2. Cuando dos oponentes con igual poder estan firmemente comprometidos con metas mutuamente excluyentes. (algunas negociaciones sindicales)
3. Para obtener un arreglo temporal a problemas complejos.
4. Para llegar a soluciones rápidas ante presiones de tiempo.
5. Como un estilo de reserva.

SI CALIFICA ALTO EN TRANSIGIR...

1. Puede perder de vista principios, valores, objetivos e intereses importantes por concentrarse en aspectos tácticos y prácticos.
2. ¿hay una atmósfera de juego pragmático? Dicho clima podría debilitar la confianza en la negociación por méritos y principios.

SI CALIFICA BAJO EN TRANSIGIR...

1. ¿es usted demasiado sensible o emotivo para ser efectivo en una situación de negociación?
2. ¿se le dificulta hacer concesiones?. Las concesiones son una válvula de seguridad para conciliar argumentos mutuamente destructivos, luchas de poder y retirarse con gracia de situaciones conflictivas.

EVITAR

APLICACIONES

1. Cuando un problema es trivial o de importancia pasajera, o cuando otros asuntos más importantes están presionando.
2. Cuando no perciba probabilidad de satisfacer sus intereses; p.ej. Tiene poco poder o está ante circunstancias muy difíciles de cambiar.
3. Cuando el daño potencial de una confrontación excede los beneficios de su solución.
4. Para dejar que la gente se calme, reducir tensiones y recuperar la perspectiva.
5. Cuando la recopilación de información excede las ventajas de tomar decisiones inmediatas.
6. Cuando otros pueden resolver el conflicto efectivamente.
7. Cuando el problema parezca periférico o sintomático de otro mayor.

SI CALIFICA ALTO EN EVITAR...

1. Tal vez la gente necesite de sus opiniones respecto de los problemas y sufra al no recibirla.
2. En ocasiones una cantidad excesiva de energía se dedica a la cautela y la evasión de los problemas. En tales casos lo mejor será enfrentarlos y resolverlos.
3. La evitación puede llevar a decisiones descuidadas sobre asuntos importantes.

SI CALIFICA BAJO EN EVITAR...

1. Quizás necesita más discreción al confrontar problemas o más tacto al plantearlos en forma que no sea amenazadora. Con frecuencia la confrontación lastima los sentimientos de otros y crea hostilidad.
2. ¿con frecuencia se siente abrumado o agotado? Quizás necesite dedicar más tiempo a establecer sus prioridades; decidir cuáles asuntos son relativamente poco importantes y quizás delegarlos.

COMPLACER APLICACIONES

1. Cuando comprende usted que está equivocado, para aprender de los demás, escuchar otra opinión, mostrar que es usted razonable.
2. Cuando el asunto es mucho mas importante para la otra persona que para usted; como un gesto de buena voluntad.
3. Para acumular créditos sociales para problemas posteriores importantes para usted.
4. Cuando su oponente es superior y esta perdiendo.
5. Cuando es especialmente conservar la armonía y evitar rupturas.

SI CALIFICA ALTO EN COMPLACER...

1. Someterse demasiado a los intereses de los demás, puede privarle de respeto y reconocimiento y privar a la organización de sus contribuciones potenciales. ¿siente que no es valorado o atendido?.
2. ¿se descuida la disciplina? La implementación de reglas y procedimientos puede ser de importancia decisiva para su organización.

SI CALIFICA BAJO EN COMPLACER...

1. ¿No genera buena voluntad en los demás¿ complacer en asuntos menores que son importantes para los demás es un gesto de buena voluntad.
2. ¿con frecuencia otras personas lo consideran poco razonable?
3. ¿es difícil para usted aceptar que esta equivocado?
4. ¿reconoce usted excepciones legítimas a los reglamentos?
5. ¿sabe cuando darse por vencido?

NEGOCIACION.
(MODELO HARVARD)¹

NEGOCIACION:

**COMUNICACION EN AMBOS SENTIDOS QUE BUSCA ACUERDOS,
EFICIENTES, INTELIGENTES Y AMIGABLES ENTRE PERSONAS
QUE TIENEN ALGUNOS INTERESES COMPARTIDOS Y OTROS
ENCONTRADOS.**

¹ Los principios y las herramientas de este modelo fueron desarrollados en la Universidad de Harvard por: Fisher, Roger y Ury, William. "OBTENGA EL SI; EL ARTE DE NEGOCIAR SIN CEDER" CECSA. México. 1995.

PROBLEMA

Negociación por posiciones: ¿qué juego le gustaría jugar?

SUAVE

Los participantes son amistosos.

El objetivo es el acuerdo.

Haga concesiones para cultivar la relación.

Sea suave con la gente y el problema.

Confíe en los otros.

Cambie fácilmente sus posiciones.

Ofrezca.

Muestre su límite inferior.

Acepte pérdidas para llegar a un acuerdo.

Busque una respuesta: la que *ellos* aceptarán.

Insista en un acuerdo.

Trate de evitar un confrontamiento de caracteres.

Ceda ante la presión.

DURO

Los participantes son adversarios.

El objetivo es la victoria.

Exija concesiones como condición de la relación.

Sea duro con la gente y el problema.

Desconfíe de los otros.

Profundice en su posición.

Amenace.

Engañe acerca de su límite inferior.

Exija ganancias para llegar a un acuerdo.

Busque una respuesta: la que *usted* aceptará.

Insista en su posición.

Trate de ganar un duelo de caracteres.

Presione

PROBLEMA

Negociación por posiciones: ¿qué juego le gustaría jugar?

SOLUCION

Cambie el juego—
Negocie en los méritos

SUAVE

Los participantes son amistosos.

El objetivo es el acuerdo.

Haga concesiones para cultivar la relación.

Sea suave con la gente y el problema.

Confíe en los otros.

Cambie fácilmente sus posiciones.

Ofrezca.

Muestre su límite inferior.

Acepte pérdidas para llegar a un acuerdo.

Busque una respuesta: la que ellos aceptarán.

Insista en un acuerdo.

Trate de evitar un confrontamiento de caracteres.

Ceda ante la presión.

DURO

Los participantes son adversarios.

El objetivo es la victoria.

Exija concesiones como condición de la relación.

Sea duro con la gente y el problema.

Desconfíe de los otros.

Profundice en su posición.

Amenace.

Engañe acerca de su límite inferior.

Exija ganancias para llegar a un acuerdo.

Busque una respuesta: la que usted aceptará.

Insista en su posición.

Trate de ganar un duelo de caracteres.

Presión.

POR PRINCIPIOS

Los participantes son solucionadores de problemas.

El objetivo es un resultado eficiente y amigable.

Separe a las personas del problema.

Sea suave con la gente y duro con el problema.

Proceda independientemente de la confianza.

Céntrese en intereses, no en posiciones.

Busque intereses.

Evite el tener un límite inferior.

Genere alternativas para beneficio mutuo.

Desarrolle opciones múltiples de donde escoger; decida después.

Insista en criterios objetivos.

Trate de llegar a un acuerdo independiente de los caracteres.

Razone y manténgase abierto a los razonamientos; ceda ante principios, no a la presión.

NO NEGOCIE SOBRE POSICIONES.

DISCUTIR SOBRE POSICIONES NO PRODUCE ACUERDOS INTELIGENTES.

PORQUE LOS EGOS SE IDENTIFICAN CON LAS POSICIONES.
LAS POSICIONES COMPROMETEN A LAS PERSONAS.
SE COMPROMETE LA REUTACION.

LOS ACUERDOS SON MENOS PROBABLES.

EL ACUERDO RESULTANTE ES INSATISFACTORIO.

DISCUTIR SOBRE POSICIONES RESULTA INEFICIENTE.

INCENTIVA EL ESTANCAMIENTO.
ALIENTA LA TERQUEDAD.
EL PROCESO DECISIONAL ES DIFICIL Y TOMA TIEMPO.

DISCUTIR SOBRE POSICIONES PONE EN PELIGRO LA RELACIÓN.

ENCUENTRO DE VOLUNTADES.
EL ENCUENTRO PRODUCE SENTIMIENTOS AMARGOS.

SER AGRADABLE NO ES LA SOLUCIÓN.

SER BLANDO.
SER GENTIL.
BUSCAR LA AMISTAD.
BUSCAR EL ACUERDO CEDIENDO.
EVITAR LA CONFRONTACION.

EL METODO HARVARD.

1. SEPARA A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA.
2. CENTRESE EN LOS INTERESES, NO EN LAS POSICIONES.
3. GENERE ALTERNATIVAS PARA BENEFICIO MUTUO.

**SEPARA LAS PERSONAS DEL PROBLEMA.
LAS RELACIONES DEL ASUNTO.**

LOS NEGOCIADORES SON PERSONAS.
TIENEN INTERESES EN LA RELACIÓN, NO SOLO EN LA
SUSTANCIA.
TIENDE A CONFUNDIRSE LA SUSTANCIA CON LA RELACIÓN.
LAS POSICIONES PONEN EN CONFLICTO LAS RELACIONES.

TRATE LAS RELACIONES DIRECTAMENTE NO CON
CONCESIONES DE SUSTANCIA.

NO NEGOCIE SOBRE POSICIONES.

- ⇒ DISCUTIR SOBRE POSICIONES NO PRODUCE ACUERDOS INTELIGENTES.**
- ⇒ DISCUTIR SOBRE POSICIONES RESULTA INEFICIENTE.**
- ⇒ DISCUTIR SOBRE POSICIONES PONE EN PELIGRO LAS RELACIONES INTERPERSONALES.**

CUANDO INTERVIENEN VARIAS PARTES;

- ⇒ LA NEGOCIACIÓN POR POSICIONES PUEDE SER AUN PEOR.**

SER AGRADABLE NO ES LA SOLUCIÓN.

- ⇒ EXISTE UNA ALTERNATIVA.**

LA NEGOCIACIÓN SOBRE PRINCIPIOS.

SEPARE A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA.

7

LOS NEGOCIADORES PRIMERO SON PERSONAS.

⇒ CADA NEGOCIADOR TIENE DOS TIPOS DE INTERESES:

◇ SUSTANCIA Y RELACIÓN.

LA RELACIÓN TIENDE A CONFUNDIRSE CON EL PROBLEMA.

LA NEGOCIACIÓN POR POSICIONES PONE LA RELACIÓN Y LA SUSTANCIA EN PELIGRO.

SEPARE LA RELACIÓN DE LA SUSTANCIA;

TRATE EL PROBLEMA HUMANO APARTE Y DIRECTAMENTE.

PERCEPCIONES

- ⇒ **PÓNGASE EN SUS ZAPATOS.**
- ⇒ **NO DEDUZCA LAS INTENCIONES DE ELLOS DE LOS TEMORES DE USTED.**
- ⇒ **NO LOS CULPE A ELLOS DE LOS PROBLEMAS DE USTED.**
- ⇒ **EXPONGA, CADA UNO, SUS PERCEPCIONES.**
- ⇒ **ACTÚE INCONSISTENTEMENTE CON LAS EXPECTATIVAS DE ELLOS.**
- ⇒ **ASEGURE QUE PARTICIPEN EN EL PROCESO**
- ⇒ **DELES RECONOCIMIENTO POR LOS RESULTADOS.**
- ⇒ **EVITE QUE HAGAN EL RIDÍCULO: QUE SUS PROPUESTAS SEAN CONSISTENTES CON LOS VALORES DE ELLOS.**

EMOCIONES

- ⇒ **RECONOZCA Y COMPRENDA LAS EMOCIONES, LAS PROPIAS Y LAS DE ELLOS.**
- ⇒ **HAGA LAS EMOCIONES EXPLÍCITAS Y RECONÓZCALAS COMO LEGÍTIMAS.**
- ⇒ **PERMITA QUE LA OTRA PARTE DEJE ESCAPAR LA TENSIÓN.**
- ⇒ **NO REACCIONE ANTE EXPLOSIONES EMOCIONALES.**
- ⇒ **UTILICE GESTOS SIMBÓLICOS.**

COMUNICACIÓN

- ⇒ **ESCUCHE ACTIVAMENTE Y RECONOZCA LO QUE SE ESTA DICIENDO.**
- ⇒ **HABLE PARA SER ENTENDIDO.**
- ⇒ **HABLE SOBRE USTED, NO SOBRE ELLOS.**
- ⇒ **HABLE CON UN PROPÓSITO.**

PERCEPCION, EMOCION, Y COMUNICACIÓN,
FUNCIONAN BIEN; PERO LO MEJOR ES
PREVENIR:

⇒ **CONSTRUYA UNA BUENA RELACIÓN DE
TRABAJO.**

⇒ **ENFRÉNTESE AL PROBLEMA, NO A LA
GENTE.**

**CÉNTRESE EN LOS INTERESES NO EN LAS
POSICIONES.**

PARA LLEGAR A UNA SOLUCIÓN INTELIGENTE:
CONCILIE INTERESES, NO POSICIONES.

- ⇒ **LOS INTERESES DEFINEN EL PROBLEMA.**
- ⇒ **DETRÁS DE POSICIONES OPUESTAS SE ENCUENTRAN INTERESES COMPARTIDOS Y COMPATIBLES, ASÍ COMO CONFLICTIVOS.**

¿COMO IDENTIFICAR INTERESES?

- ⇒ PREGUNTE "/¿POR QUE?"**
- ⇒ PREGÚNTESE "¿POR QUE NO?"**
- ⇒ COMPRENDA QUE CADA PARTE TIENE INTERESES MÚLTIPLES.**
- ⇒ LOS INTERESES MAS PODEROSOS SON LAS NECESIDADES HUMANAS.**
- ⇒ HAGA UNA LISTA DE LOS INTERESES DE LAS PARTES.**

ACERCA DE LOS INTERESES.

- ⇒ QUE SUS INTERESES COBREN VIDA:**
- ⇒ DEMUESTRE QUE HA ENTENDIDO LOS INTERESES DE ELLOS.**
- ⇒ PRESENTE SUS INTERESES Y SUS RAZONES PRIMERO;**
- ⇒ SUS CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES DESPUÉS.**
- ⇒ VEA HACIA ADELANTE, NO HACIA ATRÁS.**
- ⇒ HAGA PROPOSICIONES CONCRETAS PERO FLEXIBLES:**
- ⇒ SEA DURO CON LOS PRINCIPIOS, SUAVE CON LA GENTE.**

GENERE ALTERNATIVAS PARA BENEFICIO MUTUO.

CUATRO OBSTÁCULOS QUE INHIBEN LA GENERACIÓN DE OPCIONES.

- ⇒ **ENJUICIAR PREMATURAMENTE.**
- ⇒ **BUSCAR UNA RESPUESTA ÚNICA.**
- ⇒ **SUPONER QUE EL PASTEL ES DE UN SOLO TAMAÑO.**
- ⇒ **PENSAR "RESOLVER EL PROBLEMA DE ELLOS ES PROBLEMA DE ELLOS"**

COMO SUPERAR LOS OBSTÁCULOS:

13

SEPARE EL PROCESO DE GENERAR DEL PROCESO DE DECIDIR.

**CONSIDERE EL REALIZAR UNA SESION DE GENERACION DE
IDEAS CON LA OTRA PARTE.**

ANTES DE LA SESION.

1. **DEFINA EL PROPOSITO.**
2. **ESCOJA POCOS PARTICIPANTES.**
3. **CAMBIE EL AMBIENTE.**
4. **DISEÑE UNA ATMOSFERA INFORMAL.**
5. **SELECCIONE A ALGUIEN QUE COORDINE.**

DURANTE LA SESION.

1. **SIENTE A LOS PARTICIPANTES LADO A LADO.**
2. **ESCLAREZCA REGLAS, INCLUYENDO NO CRITICAR.**
3. **GENERE IDEAS.**
4. **LLEVE UN REGISTRO.**

DESPUES DE LA SESION.

1. **SEÑALE CON ESTRELLAS LAS IDEAS MAS PROMETEDORAS.**
2. **BUSQUE FORMAS DE MEJORAR LAS IDEAS PROMETEDORAS.**
3. **FIJE UN TIEMPO PARA EVALUAR Y DECIDIR.**

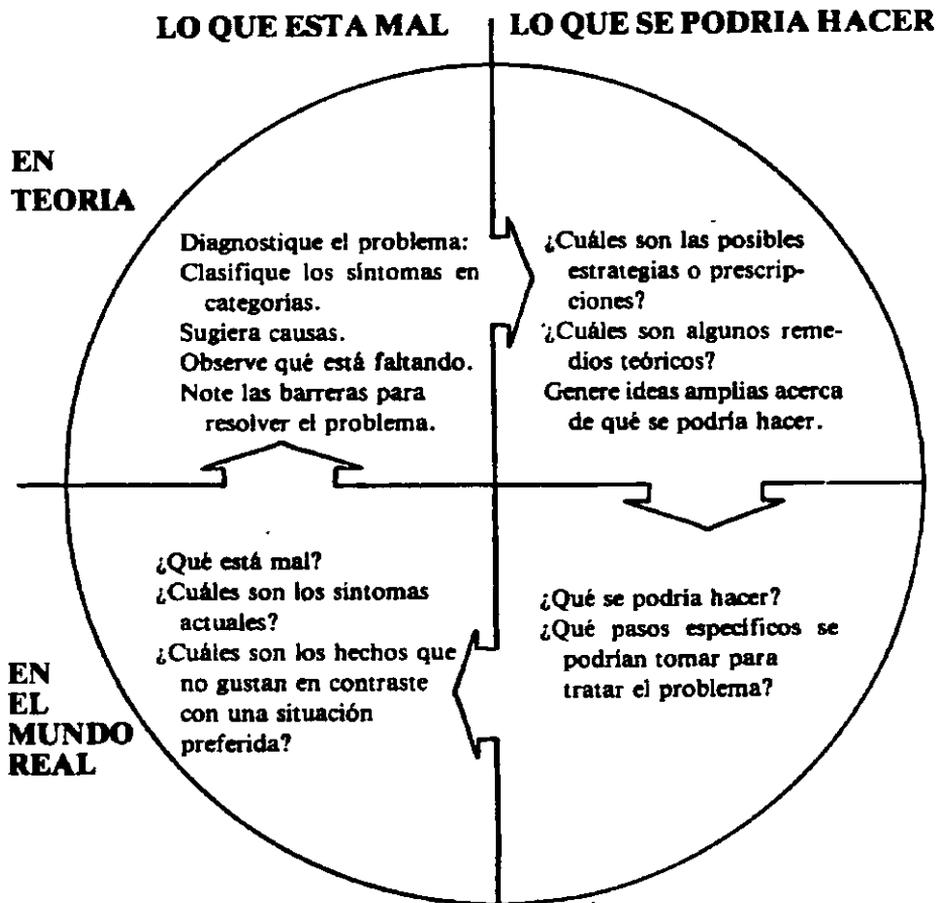
COMO SUPERAR LOS OBSTÁCULOS:

⇒ **AMPLIÉ SUS OPCIONES; NO ESTE EN BUSCA DE "LA OPCION".**

MULTIPLIQUE SUS OPCIONES MEDIANTE EL...

DIAGRAMA CIRCULAR

Los cuatro pasos básicos para generar opciones



⇒ **VEA A TRAVES DE LOS OJOS DE DIFERENTES EXPERTOS.**

⇒ **GENERE ACUERDOS DE DIFERENTES INTENSIDADES.**

⇒ **CAMBIE EL ALCANCE DE UN ACUERDO PROPUESTO**

“ENDULCE EL PLATO”

COMO SUPERAR LOS OBSTÁCULOS:

⇒ **BUSQUE BENEFICIOS MUTUOS.**

- **IDENTIFIQUE INTERESES COMPARTIDOS.**
- **ARTICULE INTERESES QUE DIFIEREN.**
- **PREGUNTE POR SUS PREFERENCIAS.**

“¡VIVA LA DIFERENCIA!”

COMO SUPERAR LOS OBSTÁCULOS:

⇒HAGA QUE LA TOMA DE DECISIONES DE ELLOS SEA FÁCIL.

- **¿CUÁL DECISION? ¿DE QUIEN SON LOS ZAPATOS?**
- **¿QUÉ LES GUSTARIA A ELLOS QUE SEA DE BJO COSTO PARA USTED?**
- **¿QUÉ PUEDO INVENTAR QUE SEA ATRACTIVO PARA ELLOS?**

INSISTA EN CRITERIOS OBJETIVOS.

DECIDIR EN BASE A LA VOLUNTAD ES COSTOSO.

DESARROLLE CRITERIOS OBJETIVOS.

⇒ **PATRONES JUSTOS.**

⇒ **PROCEDIMIENTOS JUSTOS.**

NEGOCIE CON CRITERIOS OBJETIVOS.

⇒ **BUSQUE PRINCIPIOS CONJUNTAMENTE.**

PREGUNTE: ¿CUAL ES SU TEORÍA?

⇒ **ACUERDE PRIMERO LOS PRINCIPIOS.**

⇒ **RAZONE Y MANTÉNGASE ABIERTO ANTE LA RAZÓN.**

⇒ **NO CEDA ANTE LA PRESIÓN.**

¿QUE HACER SI ELLOS SON MAS PODEROSOS.

1 PROTÉJASE.

2 HAGA EL MEJOR USO DE SUS RECURSOS.

PROTÉJASE.

EVITE TENER UN TOPE INFERIOR.

DESARROLLE SU MAAN.

(MEJOR ALTERNATIVA DE ACUERDO NEGOCIADO)

FORMULE UNA SALIDA TRAMPA;(A MENOS QUE...)

DE EL MEJOR USO A SUS RECURSOS.

ENTRE MEJOR SEA SU MAAN, MAS SERÁ SU PODER.

DESARROLLE VARIOS MAANS.

CONSIDERE EL MAAN DE LA OTRA PARTE

QUE HACER SI ELLOS NO QUIEREN NEGOCIAR.

19

UTILICE LA NEGOCIACIÓN JIU-JITSU.

NO CONTESTE ATACANDO.

EL NEGOCIADOR DURO LE ATACARA DE TRES FORMAS:

1. PROPONDRA SU POSICION CON FUERZA.
2. ATACARA LAS IDEAS DE USTED.
3. LE ATACARA A USTED.

NO ATAQUE SUS POSICIONES, BUSQUE DETRÁS DE ELLAS.

NO DEFIENDA SUS IDEAS, ACEPTE CRITICAS Y CONSEJOS.

¿qué hay de malo en esta idea?

(busque intereses)

¿qué haría usted en mi situación?

REFORMULE UN ATAQUE A USTED EN UN ATAQUE AL PROBLEMA.

Resista la tentación de atacar.

Formule preguntas y tome pausas.

¿en que forma lo que usted dice nos ayuda a alcanzar un acuerdo?

Las afirmaciones generan resistencias; las preguntas, respuestas.

Las preguntas no critican, educan.

Las preguntas permiten exposiciones.

Use el silencio como una de sus mejores armas.

Haga pausas inteligentes

Su negociación mas efectiva la hará cuando no este hablando

42

COMO LOGRAR QUE ELLOS JUEGUEN.

20

"POR FAVOR CORRÍJAME SI ESTOY EQUIVOCADO"

"APRECIAMOS LO QUE USTED HA HECHO POR
NOSOTROS"

"NUESTRA PREOCUPACIÓN ES QUE SEA JUSTO"

"NOS GUSTARÍA RESOLVER ESTO SOBRE LA BASE DE
PRINCIPIOS"

"LA CONFIANZA ES UN ASUNTO APARTE"

"¿PUEDO HACERLE UNAS PREGUNTAS PARA VER SI
ESTOY EN LO
CORRECTO?"

"¿CUAL ES EL PRINCIPIO DETRÁS DE SU ACCIÓN?"

"DÉJEME VER SI ENTIENDO LO QUE USTED DICE"

"¿NOS PODEMOS VER DESPUÉS?"

"PERMÍTAME DECIRLE EN DONDE NO ENTIENDO SU
RAZONAMIENTO"

"UNA SOLUCIÓN JUSTA PUEDE SER..."

"SI ESTAMOS DE ACUERDO...SI ESTAMOS EN
DESACUERDO..."

"CON GUSTO VEREMOS SI PODEMOS HACERLO CUANDO
MEJOR LE
CONVENGA A USTED"

"HA SIDO UN PLACER TRATAR CON USTED"

QUE HACER SI UTILIZAN TRUCOS SUCIOS.

21

NEGOCIE LAS REGLAS DEL JUEGO.

1. RECONOZCA LA TÁCTICA.

2. TRATE EL ASUNTO EN FORMA EXPLÍCITA.

3. CUESTIONE LA LEGITIMIDAD Y CONVENIENCIA DE LA TÁCTICA.

*SEPARE A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA.
CÉNTRERE EN INTERESES, NO EN POSICIONES.
GENERE OPCIONES PARA BENEFICIO MUTUO.
INSISTA EN CRITERIOS OBJETIVOS.*

ALGUNAS TÁCTICAS TRAMPOSAS COMUNES.

ENGAÑO DELIBERADO.

NO REVELAR TODO NO ES LO MISMO QUE ENGAÑAR.

HECHOS FALSOS.

AUTORIDAD AMBIGUA.

INTENCIONES DUDOSAS.

GUERRA PSICOLÓGICA.

SITUACIONES TENSAS.

ATAQUES PERSONALES.

"EL BUENO EL MALO Y EL FEO"

AMENAZAS.

PRESIÓN POSICIONAL.

RECHAZO A NEGOCIAR.

DEMANDAS EXTREMAS.

DEMANDAS ESCALONADAS.

TÁCTICAS DE ENCADENAMIENTO.

"EL SOCIO TERCO"

RETRASO CALCULADO.

"TÓMELO O DÉJELO"

44

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MODULO IV

INTERVENCIONES AVANZADAS DEL DO.

ANEXO:

"DESARROLLO DEL LIDERAZGO"

COORDINADOR:

Lic. Víctor M. Silva Martínez.

Noviembre de 2001

CREDIBILIDAD.	01
EL GRID GERENCIAL.	07
LIDERAZGO SITUACIONAL.	21
DIMENSIONES DE LA MADUREZ.	33
LIDERAZGO SINÉRGICO.	34
PRINCIPIOS DEL LIDER SINERGICO	39

CREDIBILIDAD¹

Credibilidad trata el modo en que los líderes se ganan la confianza de sus poderdantes. Analiza lo que la gente exige de sus líderes y las medidas que éstos deben tomar para intensificar su compromiso en pos de una causa común.

No se equivoque al respecto: las personas tienen grandes expectativas de sus líderes. En estos tiempos, los poderdantes son más exigentes y difíciles de complacer que nunca. También se encuentran muy decepcionados. El mito del liderazgo heroico se ha hecho añicos y el cinismo ha ocupado su lugar.

No obstante ello, la gente todavía quiere y necesita conducción. Sólo busca la clase de líder que se atenga a una ética de servicio y que se muestre verdaderamente respetuoso de su inteligencia y contribución. Quiere conductores que se preocupen por los principios y las personas antes que por los intereses personales.

Sin embargo, los líderes no pueden hacerlo solos. Tampoco las compañías, comunidades o países. Todos -líderes y poderdantes por igual- comparten la responsabilidad en la realización de cosas extraordinarias. Los conductores necesitan el enérgico compromiso de los poderdantes, y estos últimos precisan la audacia y la valiente convicción de los líderes. Responder a las exigencias de una población altamente diversificada es un desafío social y una lucha personal. El respeto debe ser mutuo.

El liderazgo debe ser cuestión de todos. Al convertirlo en nuestro asunto y no sólo en el de ellos, contribuimos a que se

renueven la confianza y la comprensión mutuas. Todos nos volvemos más creíbles.

¿POR QUE ES IMPORTANTE LA CREDIBILIDAD?

Piense en los temas que preocupan a los directivos de la actualidad. Hay dos que siempre encabezan la lista: mejorar la calidad del producto y perfeccionar el servicio al cliente. Cualquiera sea la industria, el sector o la región, desde hace varios años que estas dos cuestiones son las principales en casi todos los estudios de desafíos críticos.

Pero ni siquiera la calidad perfecta de productos y servicios garantiza que las empresas, agencias públicas, sociedades no comerciales, organizaciones independientes y comunidades tendrán éxito, ya que las exigencias y expectativas de los poderdantes cambian con el tiempo. Es la calidad del liderazgo lo que permitirá a estas organizaciones anticiparse y comprometerse a cumplir los requisitos de los años futuros.

Las aspiraciones de obtener productos, servicios y liderazgos de alta calidad tienen una base común: todas están sustentadas por una fuerza incluso más poderosa que moldea las decisiones de la gente, haciéndola seguir voluntariamente a los líderes y mantenerse leal a los productos o servicios de una organización. Al comprender y fortalecer esta base, los conductores podrán anticiparse mejor al futuro. También les permitirá elegir mejor a las personas que habrán de apoyarlos.

¹ Prefacio del libro de Kouzes & Posner "CREDIBILIDAD" Ed. GRANICA. España. 1996.

¿Cuál es esa base? Para responder a esto, ante todo pregúntese lo siguiente: ¿Quién decide si un producto es de calidad superior? El cliente. ¿Y quién decide si un servicio es de calidad superior? El cliente, por supuesto. Entonces, ¿quién decide si un líder es de calidad superior? Su respuesta, tal vez tras un momento de vacilación, será probablemente la misma: el "cliente", aquel que sigue. El cliente (o, en el contexto de liderazgo, el poderdante) decide en los tres casos. No es la compañía ni la agencia, ni siquiera el líder; es el poderdante.

Si los clientes deciden que un producto o servicio cubre sus expectativas, los ayuda a resolver sus problemas y satisface sus necesidades, es mucho más probable que vuelvan a realizar otra compra al mismo proveedor. Lo mismo vale para el liderazgo. Si los poderdantes llegan a las mismas conclusiones respecto de su líder, es mucho más probable que apoyen su siguiente proyecto o lo voten en la siguiente elección.

Tal como ocurre con los demás procesos relacionados con la calidad, perfeccionar la de un liderazgo comienza con los poderdantes. ¿qué quieren éstos de un líder? ¿Qué cualidades debe poseer un genuino conductor? ¿Cómo evalúan los poderdantes la calidad de un liderazgo? ¿Cuáles son las medidas que deben tomarse para obtener el apoyo de la gente? Aquellos que conocen las aspiraciones, necesidades y expectativas de los poderdantes son los que se encuentran en mejor posición.

En este libro empleamos la palabra poderdante porque en estos tiempos de poderes delegados y autodirección creemos que proporciona una descripción mucho más precisa que seguidor o empleado. Un poderdante es alguien que

tiene participación activa en el proceso de manejar una organización, y que autoriza a otra persona para que actúe en su nombre. Un poderdante confiere autoridad al líder, y no al revés. Los poderdantes pueden ser empleados, pero también clientes, accionistas, proveedores, socios y ciudadanos.

A lo largo de toda nuestra carrera, ambos nos hemos interesado por los valores personales y de liderazgo. En realidad, nuestra investigación sobre la credibilidad se inició a principios de los ochenta, cuando comenzamos a estudiar las características sustentadas por líderes y poderdantes. Nuestras preguntas abiertas, que más adelante tomaron la forma de un cuestionario, se referían a las cualidades que la gente admiraba y buscaba en un líder, en alguien cuya dirección estarían dispuestos a seguir. La palabra voluntariamente era clave, ya que queríamos saber qué atributos eran apreciados en forma espontánea y no requerían una simple obediencia.

Lo que nos sorprendió más fue la coherencia de las respuestas. Una y otra vez nos encontrábamos con cuatro características en particular: honestidad, visión de futuro, capacidad para comunicar inspiración y competencia. Esta coherencia nos hizo comprender que en nuestros hallazgos había algo más que estas cuatro cualidades deseables. Si tuviéramos que marcar un evento preciso que cristalizó este descubrimiento para nosotros, fue un encuentro casual con Charles O'Reilly, profesor de conducta organizacional en la Universidad de California, Berkeley. O'Reilly había efectuado una investigación complementaria en compromiso y credibilidad, y sabía mucho sobre la influencia de los líderes en los miembros de una organización. Le mostramos

nuestros hallazgos preliminares y le preguntamos su opinión. La respuesta de O'Reilly nos encantó: "credibilidad".

Alentados, continuamos con la investigación, la incorporamos a nuestro trabajo sobre los líderes ejemplares y publicamos los resultados en un capítulo de nuestro primer libro, *The Leadership Challenge: Cómo lograr que se hagan cosas extraordinarias en las organizaciones*. (El desafío del Liderazgo, Ed. GRANICA) Entonces dejamos a un lado el tema de la credibilidad y nos dedicamos a elaborar un material destinado a asistir a los líderes en la tarea de desarrollar sus capacidades. Pero la pregunta sobre qué buscaban y respetaban los poderdantes en sus líderes continuó intrigándonos.

Se ha escrito mucho sobre lo que hacen los líderes para llevar a cabo cosas extraordinarias, pero muy poco respecto del liderazgo desde la perspectiva de los poderdantes. Hay algunos libros y artículos sobre cómo ser un buen seguidor, pero no hemos quedado satisfechos con el enfoque que presentan. La idea de ser un seguidor nos parece demasiado pasiva para los tiempos en que vivimos. Por eso hemos aceptado el desafío de descubrir más sobre lo que los poderdantes -como opuesto a los seguidores- esperan de sus líderes, esta vez en términos de conducta.

Credibilidad es el resultado de una exhaustiva investigación. Al escribir este libro, nos basamos en nuestras propias encuestas con más de quince mil personas entrevistadas en todo el mundo, y más de cuatro mil casos estudiados que hemos podido recoger. Partiendo de las encuestas identificamos las cualidades buscadas en aquellos individuos a quienes las personas están dispuestas a seguir; a

partir de los casos estudiados establecimos las actitudes específicas que otorgan credibilidad a los líderes. Subsiguientes proyectos de investigación, tanto dentro como fuera de las organizaciones, nos permitieron validar la importancia de estas actitudes y determinar concluyentemente que la credibilidad marca una gran diferencia en las conductas y el desempeño laboral.

También realizamos más de cuarenta entrevistas con directivos, tratando de profundizar nuestra investigación y de obtener historias personales que nos enriquecieran.

Con *Credibilidad* continuamos con nuestro compromiso de auxiliar a las personas en todo tipo de organizaciones: públicas, privadas, educativas, religiosas, de voluntarios y no lucrativas. El objetivo es perfeccionar la capacidad de conducir a otros para que se realicen tareas extraordinarias. Como los managers son los profesionales con quienes interactuamos más frecuentemente, y como han sido ellos quienes más nos han apoyado en nuestra investigación y práctica profesional, la mayoría de los ejemplos citados en este libro provienen de casos de directivos. Confiamos en que este material también los ayudará en sus carreras

Además, los profesionales de recursos humanos nos han ayudado particularmente. Creemos que para ellos este libro resultará útil en muchos campos, incluyendo programas de orientación para nuevos empleados.

Pero los directivos y los profesionales de recursos humanos no son nuestra única inspiración o audiencia. También recogimos datos de líderes comunitarios, voluntarios, políticos, laborales y

estudiantiles, así como de todas las otras demás funcionales. Nuestra práctica e investigación nos ha convencido de que cada uno de nosotros es un líder en uno a otro aspecto de la vida. En consecuencia, creemos que Credibilidad resultará interesante para cualquiera -en el trabajo, en casa o en actividades sociales- que desee progresar y guiar a otra gente hacia un futuro mejor.

Como resultado de leer este libro, usted conocerá:

- Las cualidades que los poderdantes buscan y admiran en los líderes.
- Los fundamentos del liderazgo y de todas las relaciones laborales.
- Los principios y disciplinas que fortalecen la credibilidad del liderazgo.
- Las medidas que puede tomar inmediatamente para aplicar lo aprendido en sus propias iniciativas.
- Las dificultades que enfrentan los líderes para cumplir con las expectativas de sus poderdantes.

Usted podrá ver que la credibilidad es la base del liderazgo y de todas las relaciones que funcionan correctamente. También comprenderá que esa credibilidad está determinada por los poderdantes.

DEL CINISMO A LA RESTITUCION DE LA FE

Por todo el mundo, los titulares de la prensa nos dicen que la gente ha perdido la fe en las instituciones y en los individuos que las conducen. ¿Pero será

que los líderes hemos perdido fe en nosotros mismos? El emblema de la gente optimista es la creencia de que un individuo es capaz de cambiar algo. No obstante, ya no parecemos tan convencidos de que alguna vez lograremos convertimos en lo que esperamos ser.

Tal vez haya una buena razón. Los grandes trastornos causados por las cambiantes fuerzas económicas, políticas y sociales parecen exceder por completo nuestro control. ¿Cómo influir sobre las poderosas instituciones y los intereses especiales que manejan los hilos?

Antes de rendimos al cinismo, recordemos que ya hemos cambiado algo: las iniciativas de calidad de producto y servicio, que ahora ocupan un lugar prioritario en las organizaciones, existen porque los clientes se rebelaron. Los clientes -todos nosotros- dijimos que no compraríamos mercadería de mala calidad ni pagaríamos por un servicio deficiente. Fuimos nosotros, no las instituciones, quienes provocamos estos cambios.

Podemos hacer lo mismo con el liderazgo y con todas las relaciones laborales. Al tener conductores responsables, podemos mejorar la calidad de nuestra conducción. Y al ser nosotros mismos los responsables, mejoramos la calidad de todas nuestras relaciones de trabajo y así renovamos nuestra confianza recíproca.

**JAMES M. KOUZES.
BARRY Z. POSNER**

CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES EFICACES.

Jim Kouzes y Barri Posner. El Desafío del Liderazgo". Granica. España. 1995.

DESAFIAR EL PROCESO.

Esta práctica se refiere a que dentro de las habilidades del líder se encuentra la de innovación, la de poder provocar un cambio en es "statu quo". El líder acepta riesgos, y de esta manera aprende de los fracasos y de los éxitos, y consecuentemente, puede triunfar como líder gracias a lo que ha aprendido.

INSPIRAR UNA VISION COMUN.

Cualquier movimiento social u organizacional comienza con un sueño de cómo se espera que sea el futuro; inspirar una visión común es poder imaginar como será el porvenir cuando se llegue al destino final.

La imagen clara del futuro es algo que motiva a los líderes, por lo tanto, además de que el líder tiene una idea clara de lo que espera, desarrolla también la habilidad de transmitir con mucho entusiasmo la expectativa que concibe, a sus seguidores: conoce el lenguaje de ellos, los líderes convencen, concientizan y hacen ver a la gente como, al unirse para alcanzar un propósito común, todos saldrán beneficiados.

Imaginar escenarios ideales y enlistar a otros, atraer a la gente a propósitos comunes son parte de este rasgo.

POTENCIALIZAR A OTROS PARA QUE ACTUEN.

Los líderes no alcanzan el éxito por si solos, siempre es el o ella junto con su equipo. La palabra clave es "nosotros".

Los líderes involucran o comprometen a los que tienen que vivir con los resultados del proyecto del que todos forman parte. Animam a la gente a que colabore, construyen el equipo y le dan poder.

Fomentar la colaboración y fortalecen a otros compartiéndoles poder e información forman parte de este rasgo.

MODELAR EL CAMINO.

Los colaboradores ponen a prueba a sus líderes a través de la pregunta ¿mi líder practica lo que predica?.

Se modela el camino a través de planificar y encabezar poniendo el ejemplo. Los líderes deben tener muy claras sus creencias y valores, además de ser constantes en la practica de lo que predicam.

Poner el ejemplo, encabezar a través del hacer construyen el compromiso para la acción.

INSPIRAR Y MOTIVAR.

El camino a la meta puede ser largo y arduo, la gente puede llegar a sentirse exhausta, frustrada y desanimada. Los líderes inspiran, motivan a sus colaboradores para que continúen en el viaje hacia el objetivo final. Una manera de lograr esto es celebrar cuando se alcancen metas intermedias y transmitir la confianza de que se puede ganar.

Otro aspecto importante es reconocer las contribuciones individuales y festejarlas grupalmente, en fin, lo más importante de la características del líder es que tienen la capacidad de animarse a si mismos.

Reconocer contribuciones, celebrar logros, valorar las victorias.

9

SEIS DISCIPLINAS PARA AUMENTAR LA CREDIBILIDAD.
Kouzes & Posner "Credibilidad" Granica. 1996.

1. Descubrirse a uno mismo.
2. Apreiciar a los poderdantes y su diversidad.
3. Afirmary los valores compartidos.
4. Desarrollar la capacidad.
5. Servir a un propósito.
6. Mantener la esperanza.

Descubrirse a uno mismo.

Cuente sus historias.
Descubra los principales temas de su vida.
Evalúe sus valores.
Trace un plan de desarrollo personal.
Valorice las experiencias.
Observe a los expertos.
Pida apoyo.
Redacte una declaración personal de objetivos.

Apreciar a los poderdantes y su diversidad.

Sea accesible incluso en casa.
Escuche en todas partes y escuche bien.
Conozca las historias de sus poderdantes.
Apártese de su experiencia cultural.
Manténgase en contacto.
Sea empleado por un día.
Mantenga reuniones con los principales grupos poderdantes.
Sea el primero en apostar.
Sepa que fastidia a sus poderdantes.
Practique pequeños triunfos.

Afirmar los valores compartidos.

Reunase para bosquejar el credo de su grupo.
Asegúrese de que haya acuerdo en torno a los valores.
Haga una encuesta de valores.
Conectar los valores con las razones.
Estructure las metas cooperativas.
Asegúrese de que todos conozcan el negocio.
Sea un portavoz entusiasta de los valores compartidos.
Acumular "sis".
Vaya despacio para ir de prisa.
Establezca un estatuto de caducidad para su credo.

Desarrollar la capacidad .

Deje de tomar decisiones.
Deje de hablar en las reuniones de personal.
Genere oportunidades de aprendizaje.
Invite a la gente a asumir responsabilidades.
Que cada uno tenga un cliente.
Abrir las puertas de casa.
Comparta la foto completa.
Enriquezca los trabajos de la gente.
Permita que los poderdantes sean los maestros.

Servir a un propósito.

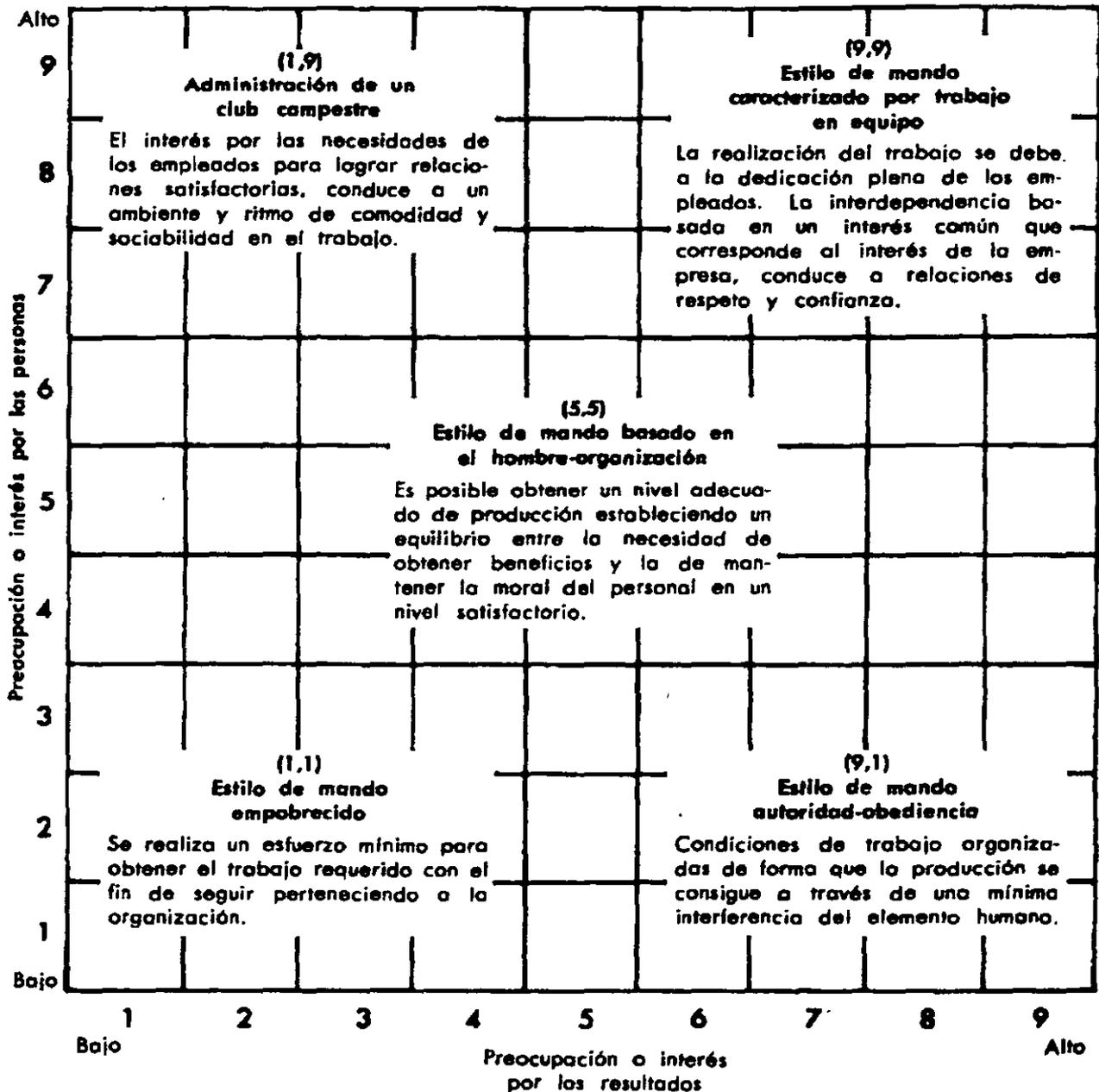
Administre por medio de la narración.
Cree héroes.
Hable con seguridad.
Reduzca el miedo.
Formule preguntas.
Hágase responsable.
Apunte todos los tantos.
Haga un balance personal.
Haga un balance de la organización.
Haga que todos defiendan los valores.

Alentar la esperanza.

Haga ejercicio.
Escriba su visión del futuro.
Establezca objetivos y haga un plan.
Escoja un optimismo flexible.
Sea el primero en sufrir.
Fomente el optimismo y la pasión.
Haga visitas.
Cuestiona sus creencias negativas.
Clarifique nuevamente sus valores.

EL GRID GERENCIAL.

Blake, Robert & Mouton, Jane. EL NUEVO GRID GERENCIAL. Ed. Diana. México. 1993.



El estilo 9,1

Un directivo orientado hacia el 9,1 se esfuerza por adquirir poder, por controlar y por dominar. Se ve impulsado a competir y a ganar, a demostrar que es capaz de dominar todo y a todos, y a no someterse a nada ni a nadie. Da una importancia primaria a la fuerza de voluntad. Ésta puede llegar a constituir una resolución inamovible de llegar a la cumbre, de triunfar. Cuando la producción es elevada, este tipo de directivo se siente fuerte y responsable, sin apreciar para nada lo que otros han contribuido para el éxito. Su lema es: "Cuando tengo suficiente fuerza puedo imponer mi voluntad a pesar de resistencia u oposición".

Algunas veces, un directivo orientado al 9,1 no consigue los resultados esperados por él. Su mayor temor es el dudar, el ser vencido, el perder control y el ser derrotado. Cuando ocurre el fracaso, culpará a los demás. El directivo 9,1 decide así: "La siguiente vez tendré más cuidado". La conclusión general de la presuposición: "Yo mismo soy la causa de mi éxito; el fracaso viene de las acciones de otros", puede resultar en: "Nunca se debe depender de nadie". Esto, a su vez, resultará en un desprecio hacia los consejos de otros, porque él cree que el aceptar consejos, ayuda o incluso simples sugerencias, indica que no se vale por sí mismo.

La ira será su reacción típica ante la frustración de su voluntad. Se concentra en eliminar la causa exterior que desató su ira, negándose a reconocer y corregir lo que originó su falta de serenidad ante el problema. La desaparición de la causa original que motivó su ira no siempre supone la desaparición de la ira en sí. Esta puede persistir e incluso volverse más intensa. Entonces esta sobrecarga de ira y hostilidad le hace buscar situaciones donde poder descargarla. A los que padecen este tipo de ira incontrolada se les describe como "gente que estalla por nada".

Comportamiento del jefe

Cuando la empresa recompensa únicamente la producción, demostrando poco interés en los empleados, un directivo con orientación 9,1 se siente a

gusto porque su actitud está a tono con el propósito de la empresa. Es libre para dirigir a otros y a sí mismo en concordancia con la ética de "son los resultados los que importan". En cuanto existe un conflicto entre los empleados y la producción; se resuelve a expensas de aquéllos. Este tipo de directivo piensa constantemente en su trabajo y en los problemas que necesita resolver para mantener el nivel de producción, y generalmente, se despierta por las mañanas con esta obsesión. "Si no te cuidas, ¿quién lo hará por ti? La ley de la selva prevalece en esta lucha por la supervivencia en la empresa. Todo depende de la ley del más fuerte". Su determinación de sobreponerse a las más serias oposiciones y obstáculos puede interpretarse como una

auténtica testarudez; sin embargo, los resultados de su trabajo, muy probablemente, serán positivos, en particular en las operaciones a corto plazo.

La relación de este tipo de jefe con sus subordinados se basa en la autoridad y en la obediencia. El directivo puede ejercer su autoridad sobre cualquier pequeño detalle referente a las actividades de sus subordinados, los cuales se ven obligados a complacerle. La existencia de un poder jerárquico no puede ser discutida. Hay que adherirse a las formas de responsabilidad y de obligación.

Si un subordinado preguntase a un jefe 9,1 en qué forma debe realizar su trabajo, la contestación sería: "Éstas son sus instrucciones, las cuales le explicarán quién, qué, dónde, cuándo y cómo. Sígalas y no me venga con cuentos. Si hay algo que me molesta más que todo, es la insubordinación".

La presuposición subyacente será la de una necesidad de dirección y de control, impuestas por fuentes exteriores, a través de la organización jerárquica. ¿ Por qué? En primer lugar, porque se piensa que a la gente le molesta trabajar. Por lo tanto, tienen que ser forzados. En segundo lugar, es posible que se les mire como incapaces de organizar sus esfuerzos de forma positiva según su nivel de trabajo. Mientras que se hace responsables a los directivos que ocupan posiciones más bajas en la escala jerárquica de la empresa de los resultados del trabajo, por lo general, se suele encomendar a los de esferas superiores el planeamiento y la organización del trabajo en sí, por considerarse que en estas esferas existe una perspectiva, una habilidad, y conocimientos superiores. En tercer lugar, operar de manera distinta podría dar lugar a una debilitación del sistema de autoridad y podría animar a subordinados maldispuestos a disminuir su rendimiento.

Un directivo 9,1 entiende sus responsabilidades de forma peculiar a esa orientación.

Planeamiento. "Preparo la planificación fijando cuotas de producción y detallando planes para conseguirlas".

Organización. "Asigno los diversos trabajos y explico a mis subordinados qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y con quién hacerlo".

Dirección. "Estoy al tanto de lo que ocurre para estar seguro que lo que he ordenado se cumpla":

Control. "Me aseguro que el trabajo se realice dentro del plazo fijado, y apuro a mis subordinados siempre que el progreso lo permita. Critico, pido responsabilidades e impongo medidas correctivas y asigno culpabilidad por las desviaciones".

Personal. "Escojo el personal fuerte y rechazo empleados débiles. Puede que sea útil el estudio del desarrollo de la función de mando en relación con asuntos de personal pero la práctica y el aprender de la experiencia es lo que realmente cuenta".

El estilo 1,9

Un directivo orientado hacia el estilo 1,9 considera que los sentimientos y el bienestar de sus subordinados tienen la mayor importancia. Cuando sus relaciones con éstos resultan agradables, se siente seguro emocionalmente. Debido a su deseo de agradar a todos y de ser aceptado por todos, es posible, que esté demasiado pendiente de lo que sus subordinados, colegas y jefes piensen. Busca su aprobación procurando mostrar interés en ellos, siendo lo más agradable y considerado posible y, sobre todo, procurando ceder a sus deseos. Cuando los demás están contentos y lo reflejan en expresiones de amistad, él se siente unido a ellos. Por estas razones, cultiva un ambiente de calor familiar.

La diferencia entre una necesidad sana de afecto y la necesidad del 1,9, es la siguiente: una persona que tiene una necesidad sana de afecto, siente aprecio por la persona cuyo afecto busca. La reciprocidad es una característica del auténtico afecto. Por lo contrario, la persona 1,9 desea el aprecio y la admiración de todos, sin que necesariamente sienta él consideración o un verdadero afecto hacia los demás. El otro lado de la motivación es el temor a la desaprobación. El miedo supone una intensa reacción emocional, y el miedo a ser rechazado personalmente es una de las más fuertes reacciones. El directivo 1,9 reacciona en cada situación no con base en las características objetivas de ésta, sino de acuerdo con su falta de seguridad y sus sentimientos de incertidumbre interior. En su esfuerzo por evitar ser rechazado es posible que se muestre solícito, condescendiente, indulgente y maleable.

La primera reacción provocada por el miedo, opera sobre un instinto de evasión, pero para el jefe 1,9 es imposible evitar el rechazo y la desaprobación mediante la evasión, porque este paso supondría una separación de aquellas personas cuya adaptación y aprobación se desea. De esta forma, para conseguir la aceptación sólo le queda la posibilidad de ceder ante los deseos de los demás. Utiliza una conducta agradable para conquistar el favor de los demás y para disminuir el riesgo de rechazo. La palabra "deferencia" describe un aspecto muy significativo de la actitud básica de 1,9. El gerente que teme que le rechacen, piensa que es mejor "no pecar que arrepentirse". Por estos motivos se dice en el lenguaje corriente de algunas personas que "tienen miedo a su propia sombra" o que "siempre están en tensión". La forma de pensar del 1,9 es la siguiente: "Si soy amable con la gente, no me harán daño". Evita imponer su voluntad; por lo general dice que "prefiere guiar que empujar". En verdad, lo que realmente quiere decir es "averiguo lo que los

demás desean y les ayudo a conseguirlo". Éste es el estilo de dirección 1,9. Una persona 1,9 puede trabajar mucho; pero lo hará sólo para ganar la aprobación de los demás, en lugar de hacerlo porque le interesa su trabajo o porque quiere que se realicen los fines de aumento de producción y de obtención de beneficios que caracterizan a la empresa.

Una orientación 1,9 proyectada a través de la estructura de una empresa, produce un ambiente tranquilo y agradable, en el que la gente hace lo que quiere a su manera y con la ayuda de quienes ellos elijan. La directiva puede hasta fomentar este tipo de ambiente, porque el jefe entiende que el elemento humano es lo más importante de la empresa. El directivo 1,9 se sale de su camino para averiguar si los empleados están contentos con las condiciones de trabajo y con él. "Los subordinados son importantes. Mi trabajo consiste en cuidarlos y tenerlos contentos". El 1,9 piensa que las personas se adaptan mejor a las distintas situaciones cuando existe un ambiente de amabilidad, comodidad y seguridad. Se puede decir que los motivos que impulsan al directivo 1,9 intentan prevenir la insatisfacción y la aparición de actitudes negativas en el personal.

Comportamiento del jefe

Cuando se le pide que describa su trabajo, un jefe orientado hacia el 1,9 puede utilizar los mismos términos que otro directivo que opere bajo estilo distinto: planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar al personal. Pero la forma en que desempeña estas actividades es distinta.

Planificación. "Sugiero los trabajos que debería realizar cada subordinado y expreso mi confianza en ellos diciendo: «Estoy seguro de que sabe cómo hacer esto y que todo irá bien»".

Organización. "Los subordinados saben lo que tienen que hacer y cómo cooperar con los demás. Si necesitan consejos estoy dispuesto a escucharlos y a ofrecerles mi ayuda".

Dirección. "Veo a mis subordinados con frecuencia y los animo para que vengan a verme. Mi puerta siempre está abierta. Deseo darles lo que necesitan sin que lo tengan que pedir. Ésta es la forma de animar a la gente".

Control. "Rara vez necesito comprobar cómo van las cosas, ya que mis subordinados se esfuerzan por hacerlas lo mejor posible. Siempre felicito a cada individuo cuando veo que se esfuerza por obtener resultados. Nuestras conversaciones casi siempre acaban con una referencia a por qué nos han salido las cosas tan bien y cómo podemos conseguir que nos salgan mejor en lo futuro".

Supervisión del personal. "Aunque no sea posible agradar a todos, trato de asegurarme de que mis subordinados se ocupen del trabajo que más les interesa y de que estén a gusto con sus compañeros de trabajo".

El estilo 1,1

Aunque emocionalmente, el 1,1 se ha resignado y retirado hacia la indiferencia, este directivo quiere permanecer en la empresa. Esto significa que deberá hacer lo suficiente para conservar su empleo y adquirir todos los privilegios que una larga estancia en la empresa acarrean, pero sin hacer una auténtica contribución personal que beneficie a sus colegas o a la organización. Espera poco y a cambio de poco. Aunque aparente estar aburrido, abatido e indiferente, si esto no descubre sus propósitos reales está preparado a aguantar la situación mientras desempeña con desgano su papel de director. Visto desde su lado más oscuro el propósito de este directivo es "aguantar" para evitar hundirse en un abismo de la más profunda desesperación.

Permaneciendo siempre a la vista pero procurando no llamar la atención, consigue evitar el convertirse en un foco de controversias, el hacer enemigos o el ser despedido. Por lo general, da la impresión de parecer preocupado y esta actitud hace que los demás procuren no molestarle. El grado hasta el cual permanece pasivo, insensible y al margen de su trabajo, dependerá del mínimo aceptable que los demás estén dispuestos a tolerar. Al no comprometerse emocionalmente con personas o actividades, evita enfrentarse con sus deficiencias e inhabilidades. Esta combinación de neutralidad y presencia física le permite evitar provocar resentimientos injustificados por su falta de interés. Su lema es: "No veas nada malo, no digas nada malo, no escuches nada malo y estarás protegido, porque nadie se fijará en ti".

¿Cómo es posible que una empresa persista en ignorar la existencia de un empleado inútil? La respuesta está en que en la mayoría de las empresas se espera obtener cierta seguridad en cuanto al empleo transcurridos unos cuantos años, de forma que cualquier director puede sentirse a salvo hasta que le llegue la hora de retirarse. Si el nivel de producción es bajo, se tolera o ignora. Un ejemplo es el de un gerente que en algún tiempo fue presidente de una empresa subsidiaria y que fue ascendido al departamento legal de la empresa principal. La razón que se dio para esto era que los asuntos jurídicos de la empresa cada vez se volvían más complejos y se necesitaba imperiosamente un ejecutivo con mucha experiencia comercial y jurídica para resolverlos. Durante 12 años antes de su retiro este ejecutivo casi nunca aparecía por ninguna parte, delegaba sus problemas técnicos a sus subordinados, estudiaba sus conclusiones y daba el visto bueno a sus estudios aprobándolos, generalmente dejaba que fuesen solos a las reuniones que tuviesen algo que ver con los asuntos que estaban llevando. Iba y venía silenciosamente y casi sigilosamente. Su secretaria, que casi nunca tenía

trabajo, exceptuando pasar a máquina unas pocas cartas, le vela con poca frecuencia. Las llamadas y la correspondencia que ya desde un principio eran pocas, cada vez eran menos porque los ejecutivos que necesitaban asistencia legal se ponían en contacto directo con sus subordinados. Iba siempre a todas las reuniones pero iba a escuchar y no a participar. Se le había apartado del trabajo que le interesaba y su respuesta a este tratamiento consistía en una reacción I,I. La empresa cargó con él durante años.

Cuando un individuo orientado hacia el estilo 1,1 delibera acerca de por qué él es menos productivo que los demás, generalmente echará la culpa de esta situación a alguien o algo que no sea él. Por ejemplo, dirá: "El tamaño de las grandes empresas ha causado que se desmanden y no se puede hacer nada para controlarlas". Puede culpar "al exagerado desarrollo de la tecnología que ha producido una nueva forma de vida totalmente deshumanizada", añadiendo que "no quiero tener nada que ver con ello". Puede acusar al apetito voraz e insaciable de las empresas en las que obtener beneficios es el único fin o la viciosa y desalmada carrera por competir y triunfar, que acaba por degradar a la gente. Se queja de "la Universidad que no me proporcionó una educación que me preparase para cumplir con lo que se exige en la actualidad". Estas deliberaciones son formas de justificar la indiferencia y la pasividad, de disimular un espíritu de fracaso y de permitirle evitar admitirse a sí mismo que le falta interés. Cuando los demás le dejan en paz, el directivo 1,1 se conforma con proceder de manera rutinaria durante el tiempo que le quede en su trabajo. No vive su vida, la contempla desde fuera.

Los sociólogos han descrito formas de conducta que en ciertos aspectos se asemejan al comportamiento 1,1 descrito aquí. La palabra utilizada es anomia, otra forma de caracterizar la orientación 1,1. Retrata a la persona que no tiene una entidad fija, que carece de raíces, que se deja arrastrar y que no muestra ninguna dirección u orientación propia en su conducta. El estilo de mando 1,1 es, sin embargo, distinto en algunos aspectos de la anomia. Bajo la anomia, la conducta personal ha perdido sus metas, exceptuando el seguir subsistiendo dejando que otros, por ejemplo, las oficinas de la seguridad social, se hagan responsables de proveer alojamiento y alimento. Uno no participa en ningún sentido en absoluto. Un ejemplo típico sería el del clásico vago, sucio, harapiento, sin afeitar, sentado apaciblemente, callado, no comunicándose con otros vagos, que describiría a las personas anómicas aptamente como indiferentes, descuidadas, marginadas, incapaces de influir en el ambiente que les rodea y, como consecuencia, viviendo en un ambiente que exige poco de ellos. El respeto para los demás no existe pero tampoco existe el autorrespeto. Así pues, hay una importante diferencia entre la anomia y el 1,1.

El propósito del individuo con orientación 1,1 consiste en mantener su posición en la empresa y poder continuar en ella por su propio interés. A pesar de esto, el director lleva a cabo una estrategia de retiro que pondrá fin a cualquier

participación activa. Por la forma en que ha hecho esto ha conseguido mantener el molde y la apariencia de una conducta aceptable. Su actuación está hueca. Hay un vacío dentro de él pero la decoración exterior permanece como estaba. Mantiene la apariencia de funcionar tal y como lo hacía, con lo que su conducta parece conforme con la de muchas otras personas con las que se asocia. La empresa se convierte en una forma de mantener el papel socialmente aceptable de ciudadano, cumpliendo con el mínimo de los requisitos de ciudadanía. Su status, su posición y su dinero, proceden de la empresa a cambio del mínimo esfuerzo. La diferencia entre la anomia y la orientación 1,1 acaba en este punto, porque el carácter emocional de resignación parece ser más o menos el mismo en ambas situaciones.

Situaciones que pueden producir una orientación 1,1

Un estilo dominante 1,1 no siempre tiene su origen en la niñez; puede originarse en la madurez y en situaciones relacionadas con el trabajo. Consideremos al individuo que hace un buen papel en el bachillerato elemental, en el superior y en los primeros años de la carrera. Durante los siguientes dos o tres años, se convierte en una especie de vagabundo universitario. La gente dirá: "jamás llegará a nada". Comprendiendo cómo funciona una orientación 1,1 podemos darnos cuenta de que algo ha debido ocurrir durante su segundo año en la Universidad que le haya impulsado a retirarse, a rendirse. Sus colegas universitarios podrían decir: "Algo le ha desorientado". Durante un tiempo abandonará una actitud dominante 9,9, 9,1, 5,5 o 1,9 para adoptar una orientación 1,1.

Después de un tiempo vuelve a la Universidad, empieza una vez más desde donde se había estancado, consigue graduarse con un expediente brillante y emprende una carrera en la cual también tendrá mucho éxito. ¿Cómo podremos interpretar esta interrupción? Existen varias causas posibles. Una es que durante su periodo de desorientación estaba evitando una amenaza a la: imagen que él tenía de sí mismo. Una madurez más profunda le proveerá de una capacidad de autocomprensión mayor que le permitirá reanudar su carrera y sentir de nuevo la misma amenaza. Ahora puede entender rápidamente lo que era incapaz de captar durante el segundo año de su carrera. Los valores que asociaba con su sentido de auto-

suficiencia pueden haber cambiado de tal forma que ahora el desarrollo de una conducta determinada ha tomado un significado totalmente distinto. Ya no surge ningún tipo de amenazas de su forma de actuar. Puede desempeñar el programa que se ha propuesto sin sentir ningún riesgo. Su orientación dominante ha vuelto a cambiar, puede haber vuelto a su estilo original o haber adoptado uno totalmente nuevo; pero en cualquier caso ya no tiene una orientación 1,1 dominante.

Otro ejemplo de situación que puede producir un cambio de orientación hacia el 1,1 se da en el supuesto en que un directivo de pronto ve que ha de actuar totalmente por su cuenta. Puede que un directivo con un expediente muy favorable, especialmente en aquellos trabajos en que ha gozado de una amplia supervisión, sea ascendiendo con base en ésta, siendo ahora responsable de una sección o unidad en la cual, porque no existe casi supervisión, su propio estilo de actuar se pondrá en evidencia. Ahora su eficacia personal saldrá a relucir probablemente por primera vez porque se ve forzado a operar con autonomía. De repente el directivo se queda paralizado, es incapaz de actuar. Como subordinado operando bajo instrucciones detalladas, actuaba para otra persona, marginando su propia motivación e inspiración; si fracasaba, la decisión equivocada no era la suya, él simplemente estaba obediendo instrucciones erróneas. Una vez que se le ha ascendido habrá de actuar por su cuenta, exteriorizando sus ideas y tomando decisiones bajo el riesgo de que resulten inadecuadas. Podemos comprender cómo un directivo puede resultar ser un subordinado competente, por una parte y completamente incapaz de actuar bajo su responsabilidad personal como jefe, por otra.

Esta puesta en evidencia del 1,1 puede encontrarse en todos los niveles de la empresa, ya que no sólo surge a raíz de un ascenso a la calidad de jefe. Como se encuentra especialmente cualificado o tiene una magnífica preparación académica o técnica, se puede nombrar a una persona asistente del presidente de una empresa o de otros ejecutivos principales: Su habilidad de cumplir con lo que se le manda es evidente. Su forma de actuar llama mucho la atención y recibe un importante cargo, con lo que estamos ante el caso del hombre joven que ocupa uno de los niveles más altos antes que sus colegas de edad más avanzada. Decide aceptar el ascenso. Todo marcha bien mientras aprende a desempeñar su nuevo empleo. Con el tiempo, conforme aumente su responsabilidad personal por decisiones y resultados, aumentará también su incapacidad de tomar la iniciativa. Las decisiones se posponen hasta "que se completen otros estudios". Después de completarse, asuntos adicionales que debían explotarse permanecen sin respuesta. Sus decisiones nunca se ponen a prueba. Él se ha vuelto inalcanzable e inenseñable.

A veces, cuando es imperativo emprender acción y no hay dirección disponible, es posible que los subordinados actúen bajo su propia iniciativa. Si estas actuaciones autónomas del 1,1 dan buen resultado, la reputación de eficacia del directivo permanecerá intacta pero el estilo Grid de mando seguirá siendo el 1,1.

Otro ejemplo sería el del jefe que en algún momento de su carrera ha trabajado de firme pero que ahora se va desconectando de su trabajo, empezando a dirigir de acuerdo al estilo 1,1: es un caso en el que el estilo secundario se convierte en dominante. Lo más probable es que este individuo

haya pertenecido al grupo de directivos de estilo 9,1 como estilo dominante y que antes que enfrentarse al fracaso prefiere retirarse de la lucha o que se ha hundido bajo la presión de los demás, convenciéndose a sí mismo de que su labor y su contribución no han sido agradecidas. Por ejemplo, una persona puede funcionar bastante bien hasta una determinada edad, digamos de cuarenta o cuarenta y cinco años. Entonces, de repente se apaga su interés en su trabajo, que de pronto le parece vacío y que ha dejado de suponer un reto o puede también que se sienta agotado de tanto trabajar y desee pasar más tiempo con su familia y amigos. Existen las más variadas causas de origen para este tipo de "apagón". Podemos pensar que durante los primeros años de su carrera, en los que el éxito parecía seguro, sus sueños de control, dirección y dominio eran muy superiores a lo que ha conseguido en la realidad. Los años han ido pasando y él ahora es un directivo de categoría intermedia y edad madura. Nunca llegará a ser presidente de la empresa. ¿Cómo puede evitar el reconocer que no ha conseguido todo aquello a lo que aspiraba? Puede preservar el mito y evitar enfrentarse a sí mismo emprendiendo una especie de retirada a través de disertaciones semejantes a las introducidas en las primeras páginas de este capítulo, por ejemplo, "Mi trabajo ya no me supone un reto... he perdido el interés... quiero dedicarme más a mi familia". Su estilo dominante se ha desplazado y la orientación 1,1 se ha situado en su lugar.

Otra explicación sobre cómo un estilo secundario 1,1 puede convertirse en dominante, ha sido expuesta en el capítulo 3, que trataba de la organización 9,1. La indiferencia 1,1 puede aparecer cuando una persona no puede contraatacar, ni abandonar su empleo para buscar otro en otra parte. La orientación 1,1 es una especie de puerto de refugio.

Éstos son los orígenes del 1,1 en situaciones determinadas.

Comportamiento del jefe

Un jefe 1,1 asigna a cada subordinado el trabajo que debe hacer y le permite que lo realice a su discreción. Que se trata más de una abdicación que de una delegación es evidente en la forma en que contempla sus responsabilidades.

Planificación. "Asigno trabajos amplios evitando especificar metas o plazos siempre que sea posible. Cada subordinado deberá cuidar de sí mismo".

Organización. "Si les dejo en paz realizarán su trabajo mejor; puesto que ellos conocen su trabajo y su capacidad mejor que nadie".

Dirección. "Transmito las órdenes que me dan desde arriba directamente a los subordinados. Me limito a repetir lo que se me ha dicho con la mayor exactitud posible, sin añadir nada y sin hacer una interpretación personal".

Control. "Hago lo que tengo que hacer; pero procuro no indagar demasiado, si puedo evitarlo. Ellos lo prefieren así y yo también".

Personal. "Aceptas a quien te mandan".

El estilo 5,5

La motivación positiva del directivo orientado hacia el 5,5, es pertenecer. "Quiero quedar siempre bien. Quiero ser popular entre mis colegas". Lo logra actuando de acuerdo con lo que él ha descubierto que la mayoría desea o hace. Ser popular significa amontonar un paquete de cualidades que estén de moda en el mercado humano. Esto significa que vestirá a la moda, vivirá en los barrios que estén de moda, irá a los sitios que estén de moda, leerá los libros de moda y participará en todas las otras actividades sociales que contribuyan a su popularidad. Probablemente cuidará sus modales y sabrá hacerse agradable, haciendo lo posible por resultar interesante. Su meta es conocer a mucha gente y tener muchas amistades, aunque no sean amigos de verdad.

Un directivo impulsado por el ansia de participar tiende a ser muy superficial, tendrá pocas opiniones y convicciones. Tiene mucho cuidado con lo que dice. Generalmente espera hasta que los demás le den alguna pista de cómo piensan. Las opiniones generales y mayoritarias son sus opiniones, él rechaza lo que los demás rechazan. Consecuentemente, no es probable que contraiga profundos compromisos ideológicos, ya sean políticos, religiosos, literarios, sociales, industriales, etcétera.

Se siente especialmente feliz cuando sus colegas demuestran que lo estiman altamente. Estos sentimientos de bienestar pueden persistir aun cuando acabe de comprometer un beneficio a largo plazo por una conveniencia a corto plazo; de adoptar un punto de vista solamente porque es el de su jefe o colegas; de ocultar información vital para evitar ostracismos o de tomar parte en un negocio cuestionable porque "todo el mundo" lo está haciendo. La característica principal de un individuo 5,5 es su habilidad de adelantar y retroceder, desviar, esquivar y echarse atrás, permaneciendo siempre con la mayoría. Cuando el 5,5 consigue hacer todo esto se siente a gusto. Su lema es el siguiente: "Si pienso, aparento y actúo como los demás y me hago notar algo más, de esta manera se me estimará y se me considerará como un buen gerente".

En ocasiones, el directivo 5,5 no logra el éxito, siente que no es popular, que no está a tono con los demás, que se encuentra al margen del grupo. En estas ocasiones se siente avergonzado. El no estar a tono puede conducir al ostracismo, puede hacer que deje de ser uno más. Visto desde el lado negativo de su motivación, el 5,5 consiste en evitar quedar mal, en no engendrar resentimiento, en procurar no ser una "minoría de uno", o

convertirse en objeto de burla aunque la postura que defienda sea de hecho una postura válida. Arriesgarse a ser expulsado del grupo social puede conducir a la ansiedad que puede ir amontonándose en su interior. Aunque esta ansiedad pueda ser notada por otros, el individuo en sí puede no darse cuenta de su existencia. Una señal clave de la existencia de esta ansiedad, es la de que este tipo de individuo no sabe qué postura tomar, incluso en situaciones en las cuales la mayoría de la gente no tendría ninguna dificultad en tomar una decisión.

Comportamiento del jefe

El estilo de mando 5,5 es un estilo "sensible". El directivo 5,5 avanza junto a los demás, nunca va por delante, permanece dentro del ámbito que ocupan los demás convirtiéndolo en el criterio último para decidir lo apropiado y lo pertinente. Su filosofía equivale a una especie de gradualismo en la que el cambio ocurre por improvisación o por casualidad, y no porque resulte conveniente de acuerdo con los propósitos de la empresa o con criterios cuidadosamente estudiados. El resultado no es caótico, pero tampoco es coherente. Más bien, será provisional, chapucero y conformista.

De acuerdo con esta forma de actuar, un directivo no da órdenes ni dirige el trabajo en realidad; más bien estimula a los demás y les comunica lo que hay que hacer. Evita ejercer autoridad formal. Prefiere pedir y vender la idea a los demás para conseguir que trabajen.

Planificación. "Hago mis planos de acuerdo con lo que sé que aceptarán y podrán tolerar mis subordinados en general. Entonces hago planes para cada subordinado de acuerdo con lo que yo pienso que él estará dispuesto a hacer".

Organización. "Una vez que he explicado los fines y los plazos en los que deberán lograrse, asigno trabajos individuales. Me aseguro de que mis subordinados piensan que lo que yo les pido es razonable. Les animo a que vuelvan a consultarme si no acaban de entender lo que se espera de ellos".

Dirección. "Mantengo contacto con lo que cada persona está haciendo y de cuando en cuando me intereso por ver como va progresando. Si un subordinado tiene dificultades, intento ayudarlo reduciendo la presión que se ejerce sobre él variando las condiciones de trabajo para, que le sean más favorables, cuando esto resulte posible".

Control. "Me reúno casualmente con mis subordinados para discutir acerca de cómo marchan las cosas. Tiendo a poner énfasis en lo bueno y evito criticar, aunque animo a mis subordinados a identificar sus propios puntos débiles. Mis subordinados saben que yo tomo en consideración su forma de pensar y sentir cuando planifico el trabajo".

Personal. "Busco a gente que encaje en la empresa".

El estilo 9,9

La teoría de dirección de empresas 9,9 presupone la existencia de una correlación inherente entre las necesidades de producción de la empresa y la necesidad de las personas de un trabajo pleno e interesante que contribuya a su desarrollo personal. La motivación 9,9 supone una participación activa que conduce al compromiso y a la dedicación plena para el logro de los más altos objetivos. Se trata de conseguir la producción a través de la integración de las personas en el esfuerzo de realización del trabajo y se requiere a este fin que participen a través de sus emociones e ideas en la solución conjunta de problemas. El esfuerzo común hace posible consecuencias sinérgicas. El directivo orientado hacia el estilo 9,9 desea hacer una contribución personal al éxito de la empresa. Se esfuerza por conseguir el compromiso y la dedicación de aquellos con quienes, y a través de los cuales, trabaja. Estos valores fomentan el voluntarismo, la espontaneidad, la franqueza, la sinceridad y la responsabilidad; todos estos valores deberán ser compartidos por aquellos que trabajan para la realización de fines comunes. Se ha dicho que esta combinación de contribución personal y de interés por los demás reúne las mejores cualidades de la "razón y del corazón".

La motivación 9,9 surge del desarrollo de la competencia necesaria para poder realizar una aportación positiva y para poder buscar y perseguir fines de objetivos que son simultáneamente personales y de la empresa. Se siente toda la gratificación, entusiasmo e interés que acompaña el haber realizado una importante contribución. Cuanto más se acerque uno al éxito, mayor será la recompensa emocional.

Cuando un esfuerzo resulta en algo más que un fracaso provisional, el directivo 9,9 probablemente se sentirá abatido y desilusionado. Puede encontrarse aturdido o preocupado, lleno de dudas acerca de su capacidad para resolver futuros problemas con éxito. Los contratiempos se producirán pero una buena perspectiva proveerá los cimientos de la persistencia. El fracaso a corto plazo no es el fin del mundo. El lema de esta orientación es:

"Con interés, dedicación y versatilidad, podemos resolver los problemas más difíciles. Ése es el significado de la función de dirección".

Comportamiento del jefe

El directivo orientado hacia el 9,9 piensa: "Mi trabajo consiste en tomar decisiones; pero también es importante que las decisiones tomadas sean buenas". Este estilo se da en las siguientes actitudes:

Planificación. "Consigo que todas aquellas personas que dispongan de datos o que tengan algún interés en el resultado, se reúnan para conocer la totalidad del problema. Preparamos un modelo básico que nos servirá como esquema para desarrollar un proyecto entero. Yo estudio sus reacciones e ideas y junto con ellos fijo metas y plazos flexibles".

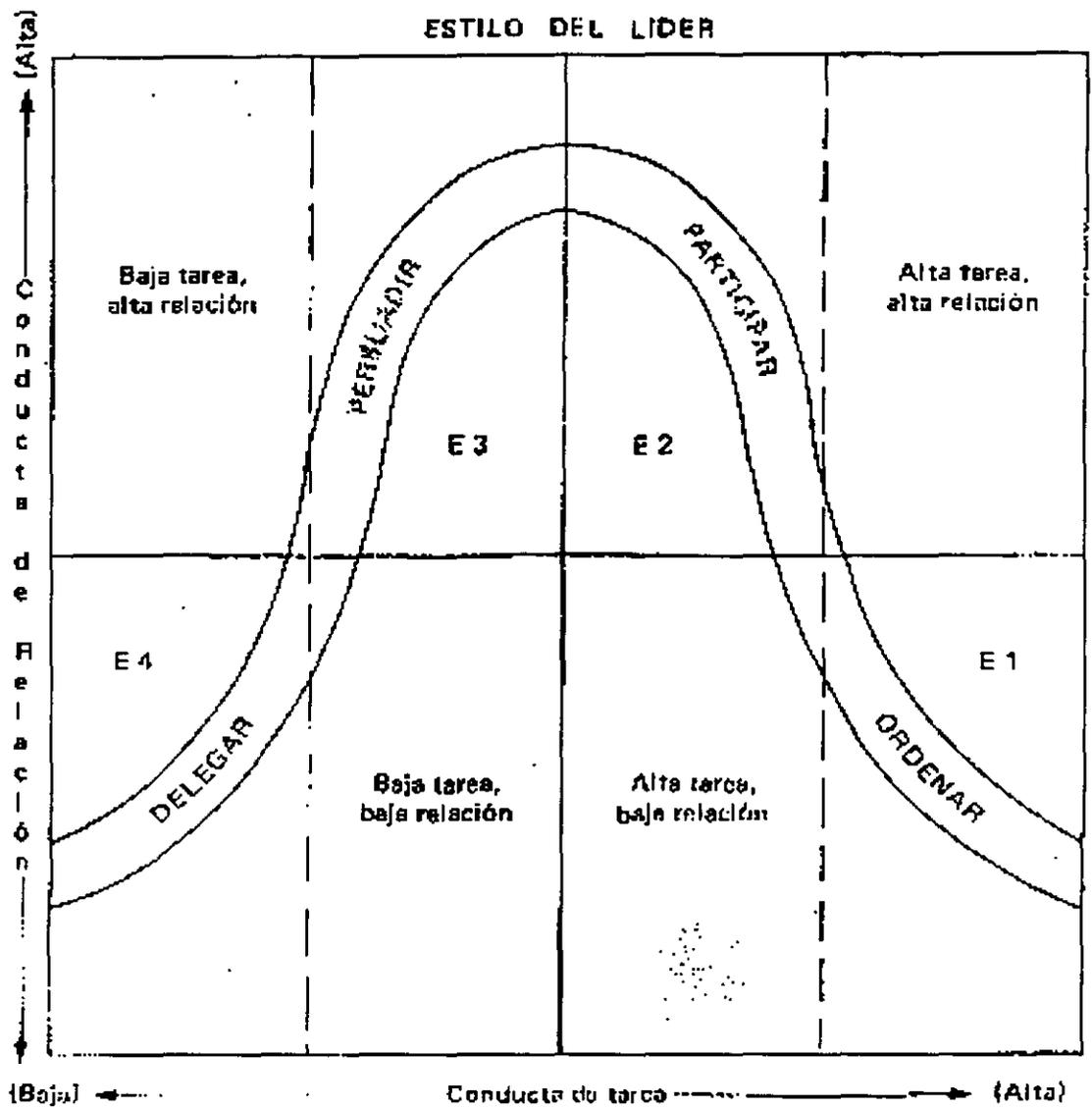
Organización. "Dentro de las estructuras que hemos preparado, determinamos cuáles han de ser las responsabilidades individuales, las formas de proceder y las reglas generales".

Dirección. "Me mantengo al corriente de la situación e influyo en la labor de los subordinados, ayudándoles a identificar problemas y reviso sus metas junto con ellos. Colaboro siempre que sea necesario, ayudando a eliminar obstáculos".

Control. "Además de la revisión y crítica que realizo durante el desarrollo del trabajo, sobre todo para procurar que los proyectos se lleven a cabo dentro de los plazos fijados, convoco reuniones para discutir acerca de los resultados con los responsables. Estudiamos y evaluamos la manera en que se desarrollaron las cosas y procuramos aprender de nuestras experiencias y determinar cómo podremos usar estos conocimientos en lo futuro. Reconozco y felicito a la gente por su esfuerzo en equipo, al igual que por contribuciones individuales sobresalientes".

Personal. "Procuro que el trabajo se complemente con las capacidades de los empleados o con las necesidades del desarrollo personal de éstos a la hora de tomar decisiones acerca de quién va a hacer qué".

LIDERAZGO SITUACIONAL ESTILO DEL LIDER



ALTA	INTERMEDIA		BAJA
M4	M3	M2	M1

CONDUCTA DE TAREA Y CONDUCTA DE RELACION.

El reconocimiento de tarea y relación como dos dimensiones críticas del comportamiento de un líder ha sido una parte importante de las investigaciones gerenciales durante las últimas décadas. Se ha puesto a estas dos dimensiones, diversas etiquetas que van de "autocrática" y "democrática", hasta "orientada al empleado" y "orientada hacia la producción".

Durante algún tiempo, se creyó que tarea y relación eran estilos de liderazgo que se excluían mutuamente, y por tanto, que se podían mostrar en forma de un continuo, moviéndose desde una conducta muy autoritaria (tarea) en un extremo, a una conducta muy democrática de líder (relación) en el otro extremo.

En años más recientes la idea de que los estilos de tarea y de relación eran estilos de liderazgo mutuamente excluyentes ha desaparecido. Amplios estudios de liderazgo han cuestionado este supuesto, demostrando que era falso.

Dedicando tiempo realmente a observar la conducta de líderes en una amplia variedad de situaciones, el personal de la Universidad del Estado de Ohio halló que podía clasificar la mayor parte de las actividades de los líderes en dos diferentes y claras categorías o dimensiones de conducta. A estas dos dimensiones se las denominó "Estructura de Iniciación" (conducta de tarea) y "Consideración" (conducta de relación). A continuación se dan las definiciones de estas dos dimensiones.

La conducta de tarea es el grado en que un líder entra en una comunicación unilateral, explicando lo que ha de hacer cada uno de los seguidores, así como también cuándo, dónde y cómo se han de realizar las tareas. La conducta de relación es el grado en que un líder entra en una comunicación bilateral proporcionando apoyo socio-emocional, "caricias psicológicas", y facilitando conductas.

En los estudios de liderazgo mencionados, el personal de la Universidad de Ohio halló que los estilos de liderazgo tendían a variar considerablemente. La conducta de algunos líderes se caracterizaba por dirigir principalmente actividades de sus seguidores en términos de cumplimiento de tareas, mientras que otros líderes concentraban sus esfuerzos en proporcionar apoyo socio-emocional en términos de relaciones personales entre ellos

mismos y sus seguidores. Además otros líderes tenían estilos que se caracterizaban por conductas tanto de tarea como de relación. También habían algunos líderes cuya conducta tendía a proporcionar poca tarea o relación a sus seguidores. No se presentaba un estilo dominante. En lugar de éste, aparecían varias combinaciones. De este modo se determinó que tarea y relación no son estilos de liderazgo que se excluyen mutuamente. En lugar de ello, estos patrones de conductas de líder pueden representarse en dos ejes separados como se muestra en la Figura 1.



FIGURA 1 Cuatro estilos básicos de conducta de líder.

Puesto que las investigaciones en las décadas pasadas han apoyado claramente la disputa de que no hay un estilo "mejor" de liderazgo, cualquiera de los cuatro estilos básicos, mostrado en la Figura 1, puede ser efectivo o inefectivo dependiendo de la situación.

La Teoría de Liderazgo Situacional está basada en la interacción entre (1) la cantidad de dirección (conducta de tarea) que da un líder, y (2) la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que proporciona un líder y (3) el nivel de "madurez" que demuestran los seguidores en una tarea, función, u objetivo específico que el líder está intentando realizar a través de un individuo o grupo (seguidores).

NIVEL DE MADUREZ

La madurez se define en la Teoría de Liderazgo Situacional como la capacidad de establecer metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades, y la educación y/o experiencia de un individuo o grupo. Estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación a una tarea específica a ser ejecutada. Es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Las personas tienden a mostrar grados variables de madurez dependiendo de la tarea específica, la función o el objetivo que un líder intenta realizar por medio de sus esfuerzos.

Así un representante de ventas puede ser muy maduro en la manera en que realiza las visitas de ventas, pero puede que no demuestre el mismo grado de madurez al desarrollar y redactar las propuestas para el cliente. Como resultado de esto, puede que sea perfectamente adecuado para el gerente de este individuo proveer poca dirección y ayuda en las actividades correspondientes a las visitas de ventas; y sin embargo proveer mucha dirección y estrecha supervisión de las propuestas de este individuo.

EL CONCEPTO BASICO

Conforme a la Teoría de Liderazgo Situacional, a medida que el nivel de madurez del seguidor continua aumentando en términos del logro de una tarea específica, el líder debe comenzar a reducir la conducta de tarea y a aumentar la conducta de relación. Esto será así, hasta que el individuo o grupo alcance un nivel moderado de madurez. A medida que el seguidor comienza a entrar a un nivel superior al promedio de madurez, es apropiado que el líder disminuya no sólo la conducta de tarea sino también la conducta de relación. Ahora el seguidor, no solamente es maduro en términos de la ejecución de la tarea, sino que es maduro también psicológicamente.

Puesto que el seguidor puede proporcionar sus propias "caricias" y refuerzo, gran parte del apoyo socio-emocional del líder ya no es necesario. Las personas a este nivel de madurez ven la reducción de una estrecha supervisión y un aumento en la delegación por parte del líder como indicación positiva de seguridad y confianza. Así, la Teoría de Liderazgo Situacional enfoca la adecuación o efectividad de los estilos de liderazgo conforme a la madurez apropiada en la tarea del seguidor. Este ciclo puede

ser ilustrado mediante una curva en forma de campana superpuesta sobre los cuatro cuadrantes de liderazgo, como se muestra en la Figura 2.

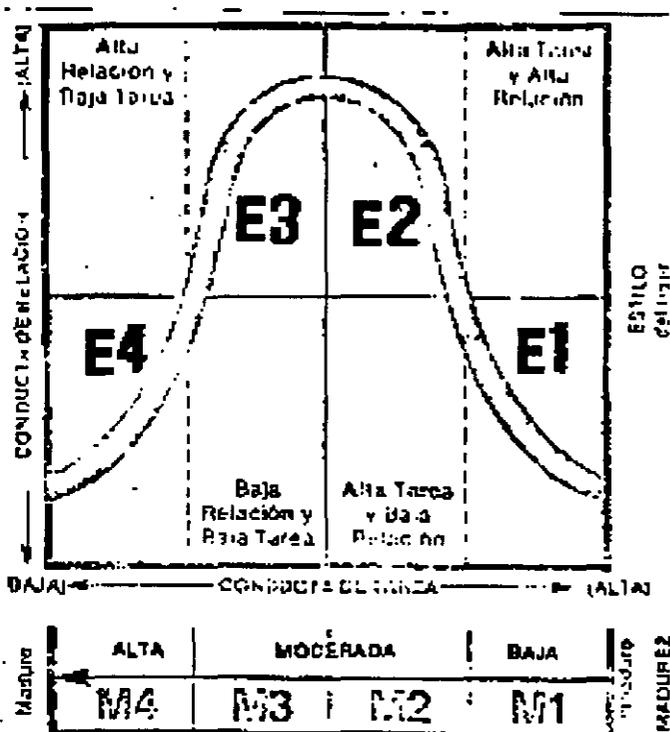


FIGURA 2 Teoría de Liderazgo Situacional.

ESTILO DE LIDER vs. MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

La figura 2 pretende describir la relación entre la madurez apropiada en la tarea y los estilos adecuados de liderazgo que se han de utilizar a medida que el seguidor se mueva de Inmadurez a Madurez. Como se ha indicado, el lector debe tener en cuenta que la figura representa dos fenómenos diferentes. El estilo apropiado de liderazgo (estilo de líder) para niveles dados de madurez del seguidor se representa por una función curvilínea sobre los cuatro cuadrantes de liderazgo. El nivel de madurez del individuo o grupo que se supervisa (madurez de los seguidores) se representa debajo del modelo de liderazgo como un continuo que va de inmaduro a maduro.

Al referirnos a los estilos de liderazgo en el modelo, utilizaremos las siguientes designaciones abreviadas: (1) alta tarea/baja relación se referirá

al estilo E1 de conducta del líder; (2) la conducta de alta tarea/alta relación como estilo E2 de conducta del líder; (3) la conducta de alta relación/baja tarea como estilo E3 de conducta del líder; y (4) la conducta de baja relación/baja tarea como estilo E4.

En términos de la madurez del seguidor, no es sencillamente una cuestión de ser maduro o inmaduro, sino una cuestión de grado. Como puede verse en la Figura 2, algunas marcas de referencia de madurez pueden proporcionarse, para determinar un estilo apropiado de liderazgo, dividido el continuo en cuatro niveles de madurez. Los niveles bajos de madurez en la tarea se refieren a nivel de madurez M1, nivel bajo a moderado como nivel de madurez M2; moderado a alto como nivel de madurez M3; y los niveles altos de madurez en la tarea serán nivel de madurez M4.

APLICACION

¿Qué significa la curva de campana en relación al estilo de líder del modelo? Significa que a medida que el nivel de madurez de uno de los seguidores se desarrolla a lo largo del continuo de madurez de inmaduro a maduro el estilo apropiado de liderazgo se mueve consiguientemente a lo largo de la función curvilínea.

DETERMINACION DEL ESTILO APROPIADO

Para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado utilizar en una situación dada, uno debe determinar primero el nivel de madurez del seguidor, en relación a una tarea específica que el líder intenta realizar a través de los esfuerzos del seguidor. Una vez que se haya identificado este nivel de madurez, puede determinar el estilo apropiado de liderazgo, trazando una línea perpendicular desde el punto del continuo que identifica el nivel de madurez del seguidor, al punto donde se corte la función curvilínea en la porción del estilo del líder del modelo. El cuadrante en que tal intersección ocurra, sugiere el estilo apropiado que debe ser utilizado por el líder en tal situación, con un seguidor de ese nivel de madurez. Veamos un ejemplo en la Figura 3:

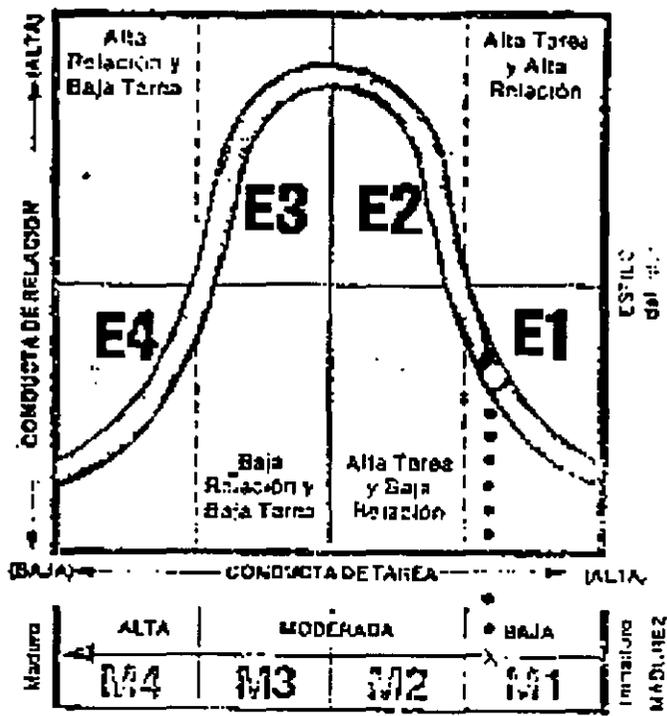


FIGURA 3 Determinación de un Estilo Apropiado de Liderazgo.

Suponga que un gerente ha determinado, que el nivel de madurez de un subordinado en términos de trabajo en documentos administrativos es bajo. Utilizando la Teoría de Liderazgo Situacional deberá poner una X en el continuo de madurez, como se muestra en la Figura 3 (encima de M1). Una vez que el gerente haya decidido, que quiere influir en la conducta del subordinado en esta área, puede determinar el estilo inicial apropiado que deberá utilizar trazando una línea perpendicular a partir de la X dibujada sobre el continuo de madurez hasta el punto donde se corta con la curva acampanada (indicado en la Figura 3 por un O). Puesto que la intersección se produce en el cuadrante E1, se sugiere que al trabajar con este colaborador que demuestra una madurez M1 en esta tarea particular, el gerente deberá usar un estilo E1 (alta tarea/baja relación). Si uno sigue esta técnica para determinar el estilo apropiado de liderazgo para todos los niveles de madurez quedará claro que las cuatro dimensiones de madurez (M1,M2,M3,M4) corresponden a las cuatro designaciones de conducta de

liderazgo (E1,E2,E3,E4); es decir, que madurez M1 necesita estilo E1, madurez M2 necesita estilo E2, etc.

En este ejemplo, cuando decimos baja conducta de relación, no queremos decir que el líder no se muestre amistoso ni accesible. Sugerimos meramente que el líder, al supervisar la actuación del colaborador respecto al trabajo, deberá dedicar más tiempo a dirigir a la persona en cómo hacer el trabajo, cuando y donde hacerlo, que en proporcionar apoyo y refuerzo socio-emocional. Un aumento de conducta de relación debe efectuarse cuando el colaborador comience a demostrar la habilidad de manejar el trabajo necesario. En ese momento sería apropiado un cambio de estilo 1 al estilo 2.

Así pues, la Teoría de Liderazgo Situacional afirma que, al trabajar con personas de madurez baja (M1) en términos de realización de una tarea específica, un estilo de alta tarea/baja relación (E1) tiene la mayor probabilidad de éxito; al tratar con personas que tienen una madurez baja a moderada (M2), una estructura moderada y estilo socio-emocional (E2) parece ser lo más indicado; mientras que al trabajar con personas que tienen madurez moderada a alta (M3) en términos de realización de una tarea específica, un estilo de alta relación/baja tarea (E3) tiene la probabilidad más alta de éxito; y finalmente, un estilo de baja relación/baja tarea (E4) tiene la probabilidad mayor de éxito cuando se trabaja con personas con alta madurez respecto a una tarea (M4).

Si bien es importante tener en cuenta las definiciones de conducta de tarea y relación que se han dado anteriormente, las denominaciones con que se etiquetan los cuatro estilos de la Teoría de Liderazgo Situacional (como en la Figura 4, en la página siguiente) resultan a veces útiles para rápidos juicios de diagnóstico.

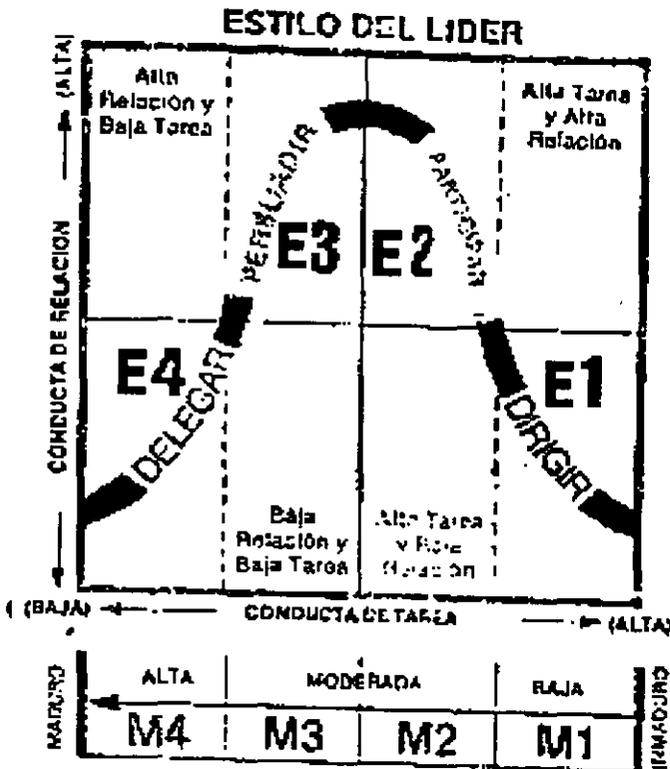


FIGURA 4 Liderazgo Situacional

Conducta de alta tarea/baja relación (E1), se refiere a "dirigir" porque este estilo se caracteriza por una comunicación unilateral, en la cual el líder define los roles de los seguidores y les dice qué, cómo, cuándo y dónde realizar las diversas tareas.

Conducta de alta tarea/alta relación (E2), se llama "participar" porque con este estilo la mayor parte de la dirección todavía la proporciona el líder. El o ella además intenta por medio de la comunicación bilateral y respaldo socio-emocional participar con el colaborador.

Conducta de alta relación/baja tarea (E3), se llama "persuadir" porque con este estilo, el líder persuade al colaborador mediante una conducta facilitadora ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.

Conducta de baja relación/baja tarea (E4), se llama "delegar" porque el estilo implica dejar al colaborador "manejar su propio show". El líder delega puesto que el seguidor tiene alta madurez, y ambos desean y son capaces de responsabilizarse, para dirigir su propia conducta.

MODIFICACION DE LOS NIVELES DE MADUREZ.

Al intentar mejorar la madurez de los seguidores, que en el pasado no han asumido mucha responsabilidad, un líder debe tener cuidado de no aumentar el apoyo socio-emocional (conducta de relación) con demasiada rapidez. Si hace esto, los seguidores pueden considerar que el líder se está "ablandando". Por lo tanto, el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de conducta de relación a medida que los seguidores maduren. Cuando el rendimiento de un individuo es bajo, no se puede esperar cambios drásticos de la noche a la mañana. Para obtener una conducta más deseable, un líder debe premiar lo más pronto posible el más leve rasgo de conducta apropiada que exhiba el individuo en la dirección deseada, y debe continuar este procedimiento a medida que el individuo se vaya acercando más y más al buen rendimiento que el líder espera.

Este es un concepto de modificación de conducta. Por ejemplo, si un líder quiere mejorar el nivel de madurez de un seguidor, para que éste asuma una responsabilidad significativamente mayor, lo mejor que puede hacer inicialmente es reducir un poco la dirección (conducta de tarea) dándole al seguidor una oportunidad para que asuma alguna responsabilidad mayor. Si maneja bien esta responsabilidad, el líder deberá reforzar esta conducta con aumento de conducta de relación. Este es un proceso de dos etapas: (primero), reducción en la dirección; y si se produce un rendimiento adecuado; (segundo), aumento en el apoyo socio-emocional como refuerzo. Este proceso debe continuar hasta que el seguidor asuma una responsabilidad significativa y rinda como individuo de moderada madurez. Esto no significa que el trabajo del individuo tenga menos dirección, sino que ahora esta dirección se impondrá internamente por parte del seguidor, más bien que externamente por parte del líder. Cuando se produce este proceso, los seguidores no sólo son capaces de proporcionar su propia dirección para muchas de las actividades que desempeñan, sino que también comienzan a ser capaces de satisfacer sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa los seguidores son reforzados positivamente por el líder cuando tienen éxito, a través de no

vigilarlos estrechamente y dejándolos más y más solos. No se trata de que exista menos confianza mutua y amistad (de hecho, hay más), sino que se requiere menos esfuerzo de dirección por parte del líder cuando se trata de seguidores maduros.

Si bien esta teoría parece sugerir un estilo básico para diferentes niveles de madurez, en realidad no es tan sencillo. Cuando los seguidores comiencen a comportarse con menos madurez, por cualquier razón, por ejemplo, una crisis en el hogar, un cambio de tecnología en el trabajo, etc., se hace necesario y apropiado por parte de los líderes reajustar su conducta hacia atrás en la curva acampanada para hacerle frente al presente nivel de madurez de los seguidores.

Por ejemplo: un colaborador trabaja bien actualmente sin mucha supervisión; supongamos que de repente, una crisis familiar comienza afectar el rendimiento de esta persona en el trabajo; en esta situación, puede muy bien que resulte apropiado que el gerente aumente moderadamente tanto la dirección como el apoyo, hasta que el subordinado recobre su compostura.

Consideramos el ejemplo de un profesor altamente motivado y competente (M4) y que por lo tanto se podía dejar solo en el trabajo.

Supongamos que se le asciende a director. Si bien hubiese sido apropiado dejarle trabajar solo (E4) como profesor, ahora que es director, tarea para la que tiene poca experiencia, puede ser apropiado para su supervisor cambiar de estilo proporcionando primero más apoyo socio-emocional y luego aumentando la dirección y supervisión de sus actividades (Estilo 4 a Estilo 3 al Estilo 2) Este estilo de alta tarea/alta relación debe continuar hasta que la persona sea capaz de hacer se cargo de las nuevas responsabilidades. En tal momento, un regreso del Estilo 2, pasando por el Estilo 3, al Estilo 4 sería lo apropiado. Utilizar el mismo estilo de liderazgo que era efectivo mientras era profesor, puede resultar ahora inefectivo porque es inapropiado para las necesidades de esta situación

Resumiendo, los líderes efectivos deben conocer a sus colaboradores lo suficiente bien para hacerle frente a sus habilidades siempre cambiantes y a las demandas que se les exigen. Debe recordarse que a lo largo del tiempo, los seguidores en cuanto individuo y como grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar, por ej, normas, costumbres,

hábitos. Si bien un líder puede usar un estilo específico para el grupo de trabajo, en cuanto grupo, este líder puede que con frecuencia tenga que comportarse de modo diferente con seguidores individuales, porque están en diferentes grados de madurez.

En cualquier caso, bien sea trabajando con un grupo o un individuo, los cambios en el estilo de liderazgo de E1, E2, E3, y E4 deben ser graduales. Este proceso por su propia naturaleza no puede ser revolucionario sino que debe ser evolutivo: cambios graduales en desarrollo como resultado de un crecimiento planificado y la creación de confianza y respeto mutuo.

DIMENSIONES DE LA MADUREZ por Chris Argyris

1. MOTIVACIÓN DE LOGRO

El liderazgo implica el logro de una meta. No existe una medida empírica del logro. Los seguidores tienen logros. El hombre de logro es el que se propone metas altas, pero alcanzables. Se anticipa a los problemas, se preocupa más por el logro personal, que por las recompensas del éxito.

El logro es la piedra angular del comportamiento maduro. Con seguidores maduros, la calidad de logro en la tarea se mantiene o se incrementa. Ellos buscan Feedback concreto, relacionado a la tarea (¿Cómo la estoy desarrollando?), más bien, que relacionado a las actitudes (¿Cuánto me estimas o cuánto aprecio me tienes por lo que hice?)

Saben diferenciar metas a corto y largo plazo

2. RESPONSABILIDAD

Disponibilidad y capacidad para aceptar responsabilidad.

Disponibilidad: El grupo toma como propio lo que sucede.

Capacidad: está limitada por la Ley, experiencia o educación

Los seguidores aceptan la responsabilidad del problema del grupo. Apoyo verbal a los otros seguidores. Permanencia física con los otros seguidores

3. EXPERIENCIA

La experiencia relativa a la tarea determina la habilidad de los seguidores en el logro de la tarea. Frecuentemente, son los mismos seguidores los que no utilizan su experiencia. Experiencia se diferencia de educación. Esta es la que se adquiere formalmente, en el salón de clase; la experiencia comprende el autoaprendizaje y la práctica de una tarea en el trabajo

la educación y/o experiencia relativa a la tarea determina frecuentemente la habilidad del grupo para aceptar la responsabilidad. Una medida de madurez de los seguidores es el grado en que el líder utiliza frecuentemente su educación y experiencia

4. ACTIVIDAD

una medida del nivel de actividad de los seguidores es en un periodo "X" de tiempo. Uno o dos miembros del grupo toman la posición de líder interno.

la actividad del grupo es difícil de evaluar porque se trata de medir el logro de la tarea, aunque uno o dos miembros no hayan participado en el logro de la misma. El continuo activo-pasivo no es sencillo de evaluar. Se facilita la evaluación de actividad en un caso individual

5. INDEPENDENCIA

Es la característica de ser influenciado o estar sujeto a otros. Los seguidores maduros actúan en los límites de su independencia.

Es una dimensión difícil de describir. La mayor dependencia parece ser autoimpuesta y no originada por el

líder. La mayoría de los seguidores, cuando buscan independencia, no consideran los otros elementos de comportamiento de madurez.

6. VARIEDAD DE COMPORTAMIENTOS

los seguidores maduros son capaces de mostrar una variedad de comportamientos, aceptando, o rechazando cambios. Son flexibles y capaces de adaptarse. Siempre tienen varias alternativas de acción ante un problema, o una tarea.

Los seguidores maduros reaccionan de distintas maneras. Capaces de cambiar. No se encierran en una solución. Los Inmaduros: presentan comportamiento estereotipado. Se basan en el pasado.

7. INTERES

Un continuo de interés desde escasos y débiles hasta variados y fuertes es difícil de catalogar. Sin embargo, hay quien lo muestra más o menos con respecto a la tarea señalada.

La gente cambia o se involucra sólo en cuanto están interesados o ven la razón de hacerlo. Seguidores Inmaduros: no están interesados en nada. Una determinación de la madurez es el grado en que se mueve de un nivel de intereses cambiantes y superficiales a un nivel de intereses profundos y sólidos.

8. PERSPECTIVA DE TIEMPO

El contenido de la perspectiva de los seguidores a corto y largo plazo fue la dimensión más cuestionada. Siempre se tendrá que relacionar con las metas

la perspectiva del tiempo puede ser relacionado más con metas de corto y largo plazo. la perspectiva a largo plazo parece que influye en un comportamiento flexible por parte de los seguidores.

9. POSICION

El rango, status, situación o puesto de los seguidores parece ser una poderosa dimensión de madurez. Parece ser que los grupos maduros ponen mucho menos énfasis en la posición, o jerarquía de los miembros del grupo que los grupos menos maduros.

los seguidores por definición no son el líder designado. la medida de madurez es la habilidad de los seguidores para ubicar la posición y acción del líder en una tarea específica. En tiempos de crisis se le da al líder poderes dictatoriales

10. ESTADO DE CONCIENCIA

los seguidores parecen mostrar en un continuo desde una falta de conciencia y de control hasta una clara conciencia de su comportamiento y sus consecuencias,

El "Aquí y ahora", es lo más apropiado para el comportamiento de los seguidores. El promedio de madurez de los seguidores depende de una conciencia general de ellos mismos como grupo y del grado de autocontrol que ellos son capaces de alcanzar.

El modelo de liderazgo sinérgico desarrollado por Lawrence Miller, está basado en una serie de postulados o axiomas:

"Los seres vivos y los organismos sociales muestran ciclos de desarrollo que se extienden desde los periodos de vitalidad y crecimiento hasta los de regresión y empantanamiento".

El patrón de auge y ocaso de las organizaciones así como el comportamiento de sus líderes siguen trayectorias similares"

"Al romper este patrón cíclico, los líderes podrán elevar la organización o la cultura a niveles superiores de crecimiento y desarrollo vital".

"En cada uno de los estadios de desarrollo se van presentando desafíos que es necesario atender.

"Las organizaciones solo progresan cuando los líderes identifican los retos y encuentran soluciones creativas.

"La solución mas afortunada no es la que conduce a una situación de tranquilidad, sino la que orienta a un nivel de incitación superior, el cual demandara otra reacción creadora nueva". Esta es la función esencial de los líderes.

Para Miller, los proyectos o empresas atraviesan por diversos momentos a los que llamo **ERAS**. Estas eras, momentos o estadios exigen estilos de liderazgo diferentes.

En el contexto de la realización de proyectos tienen gran importancia los siguientes estadios:

EL ESTADIO DEL VISIONARIO O PROFETA.

EL ESTADIO DEL BARBARO.

EL ESTADIO DE LOS CONSTRUCTORES Y EXPLORADORES.

EL ESTADIO DE LOS ADMINISTRADORES.

EL ESTADIO DE LOS BUROCRATAS.

EL ESTADIO DE LOS ARISTOCRATAS.

EL ESTADIO DEL VISIONARIO O PROFETA

El estado del proyecto o empresa: El proyecto esta en sus comienzos o bien, la empresa acaba de entrar en un período de gran renovación. El producto (o el servicio) es, quizás, exclusivo; pero su desarrollo está en pañales. Es posible que el visionario esté buscando inversores u otro tipo de ayuda financiera.

Lo que los visionarios creen. - Los visionarios se caracterizan por una fe intensa, inquebrantable, en el nuevo producto o servicio, fe que, por lo general, saben contagiar a otros. Viven totalmente entregados a una idea y a la visión de sus posibilidades. El fundador suele tener una serie de principios sobre los cuales desea construir su compañía. Los Profetas están convencidos de que sus principios hacen de ellos algo especial. Ellos y sus seguidores se atienen a normas muy exigentes, y están dispuestos a realizar grandes sacrificios. No creen en la capacidad de las personas ajenas al pequeño grupo fundacional.

VISION, IDEA CAUTIVADORA Y ORIGINAL QUE LO DEMAS JUZGAN IRREALIZABLE. -

SU PAPEL: DESARROLLAR, ESA IDEA-VISION DEL FUTURO.

SU COMPORTAMIENTO NO SE AJUSTA LA NORMA.

NO RESPETA INSTITUCIONES RIGIDAS Y VENERABLES; SUS IDEAS IMPLICAN EL NECESARIO COLAPSO DEL ANTIGUO REGIMEN.

ASUME RIESGOS; TIENDE A SER INCONFORMISTA.

MIRA A LARGO PLAZO, LA EXIGENCIA, DE RESULTADOS INMEDIATOS DESTRUYE SU CREATIVIDAD.

APORTA A LA ORGANIZACION INSPIRACION Y DEDICACION A SUS IDEAS.

NO BUEN NEGOCIADOR DE CONSENSOS; TIENE FE FUERTE EN SUS PROPIAS, IDEAS.

INSPIRA A UN REDUCIDO GRUPO DE SEGUIDORES CONVENCIDOS Y LEALES

SE REBELA CONTRA EL MEDIO BUROCRATICO.

CREADOR, NO GESTOR.

Misiones y tareas. - La tarea consiste en realizar la idea de un producto o servicio. Al Profeta no le preocupa saber si será capaz de ver culminada su misión. Su propia visión es su producto más

importante. Al mismo tiempo crea el conjunto básico de valores que constituirá el fundamento de la cultura empresarial.

Estilo directivo. - El Profeta toma todas sus decisiones a solas. Sabe compartir ideas y quizás escuche a otros, pero, casi con seguridad, no aprecia la participación ni cree que el consenso sirva para adoptar buenas decisiones. Una vez tomadas quizá no piense más en ellas, porque tiene poca paciencia para los detalles. Los Profetas disponen de demasiadas ideas y, a veces, enloquecen a sus seguidores con una catarata de nuevos conceptos, que dejan caer medio crudos en la convicción de que a los demás corresponde el madurarlos.

La organización. - Organización, ¿para qué? El Profeta será el primero. En transgredir las reglas de su propia organización. No le importan. Con frecuencia, tiene poca comprensión para las estructuras y los sistemas, considerados más bien como trabas que él se saltará alegremente o que pretenderá cambiar a su capricho.

EL ESTADIO DEL BARBARO

El estado del proyecto. - El apoyo o financiamiento ha mejorado, pero el proyecto requiere más recursos hay inversión en mejoramiento y expansión.

Lo que los Bárbaros creen. - El Bárbaro cree en la idea o creación del Profeta, pero considera que el éxito de la misma está por completo en sus manos. Tiene la convicción de hallarse embarcado en una lucha a vida o muerte por realizar los objetivos fundacionales de la organización.

SUS PUNTOS FUERTES: DISCIPLINA Y ACCION RAPIDA.

MANDA Y ORDENA; NO CONSULTA NI DELEGA FACILMENTE.

EL SALVADOR MAS APTO Y EL GERENTE MAS CAPAZ PARA VIGORIZAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DETERIORADA.

COMUNICA A SUS SEGUIDORES ENERGIA Y FE EN EL FUTURO.

NO PIERDE TIEMPO EN DEMASIADOS ANALISIS, NI EN ELABORAR PLANES LARGOS Y COMPLICADOS.

SUPRIME TODO EXCESO DE LASTRE BUROCRATICO. LIDER PARA TIEMPOS DE GUERRAS.

FE EN LA FUERZA DE LA VOLUNTAD HUMANA.

TRANSFORMA LOS CONCEPTOS EN ACCION. CON CLARO SENTIDO DE MISION, PODER Y URGENCIA

RESPONDE A LOS RETOS CON ACCIONES DECISIVAS.

Misiones y tareas. - Introducir el proyecto y consolidar su aceptación.

El estilo del Bárbaro. - Mucho control y mucha acción inmediata. Él mismo se lanzará al campo de batalla por delante de sus tropas. O uno se integra en su equipo, o hay que apartarse de su camino.

La organización. - Una estructura sencilla y pocos sistemas, si es que tiene alguno. Pocos estratos jerárquicos en vertical y escasa diferenciación horizontal. Estilo no burocrático, muy personal. Las personas desempeñan más de un trabajo, hay un grado de flexibilidad muy alto y se mantiene la lealtad para con la figura heroica.

EL ESTADIO DE LOS CONSTRUCTORES Y EXPLORADORES

El estado del proyecto: Empieza a reflejar beneficios. Sin embargo, necesita grandes sumas de capital para poder explotar las oportunidades de crecimiento. Ha adquirido la potencia suficiente como para empezar a diversificar.

Lo que los Constructores creen. - El Constructor cree en el producto y en los medios de producción. Considera que el valor del proyecto consiste en su capacidad para producir con eficiencia. Cree en las técnicas, en la maquinaria y en las personas que tienen el producto y las máquinas en sus manos.

TIENE UNA RELACION INMEDIATA, VISUAL Y TACTIL CON EL TRABAJO.

SU ORIENTACION ES A CORTO PLAZO.

CREE EN EL PRODUCTO Y EN LOS MEDIOS DE PRODUCCION.

CONSIDERA QUE EL VALOR DE LA EMPRESA ES SU CAPACIDAD PARA PRODUCIR CON EFICIENCIA.

ESPECIALISTA EN PRODUCCION.

DETALLISTA. QUIERE SABER EXACTAMENTE COMO SE HACEN LAS COSAS

CONOCE MEJOR QUE NADIE EL PROCESO DE PRODUCCION.

El Explorador cree en el producto o servicio, pero sus convicciones se dirigen más hacia el potencial de expansión. El Explorador es el ejecutivo que mantiene el contacto con el cliente, y le preocupa lo que se opina de la empresa y de sus productos en el exterior. Suele ser también el elemento más competitivo de la organización y presta mucha atención a la posición competitiva de su compañía frente a los rivales.

CREE EN EL PRODUCTO O SERVICIO, PERO SE ORIENTA MAS HACIA EL POTENCIAL DE EXPANSION.

ES EL EJECUTIVO QUE MANTIENE EL CONTACTO CON EL CLIENTE.

LE PREOCUPA LO QUE SE OPINA DE LA ORGANIZACION Y DE SUS PRODUCTOS HACIA EL EXTERIOR.

ES EL ELEMENTO MAS COMPETITIVO DE LA ORGANIZACION.

PRESTA MUCHA ATENCION A LA POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA.

SU ESTILO SE BASA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

NO DIRIGE Y ODIS EL PAPELEO.

Misiones y tareas. - La misión del Constructor es crear medios de producción eficientes. Durante este período de expansión, siempre se le exige que produzca más; al mismo tiempo, él lucha por defender la eficiencia.

La misión del Explorador es conquistar los potenciales y establecer los medios de venta más eficaces.

Su estilo directivo. - El Constructor es un detallista. Quiere saber exactamente cómo se hacen las cosas. Recorre las naves para hablar con los trabajadores y ver lo que hacen y es probable que conozca mejor que nadie el proceso de producción. Las cifras que le importan son las de ayer, las de hoy y las de mañana; no mira a más largo plazo.

El estilo directivo del Explorador se basa, sobre todo, en las relaciones interpersonales. Está lleno de entusiasmo y le gusta tener oportunidades para expresarlo. Es un intuitivo. Desea establecer relaciones personales con los clientes y vive frustrado si el crecimiento del proyecto le impide establecer estas relaciones. No dirige, y odia el papeleo.

La organización. - En fase de rápido crecimiento. Empiezan a desarrollarse las especializaciones y aparecen las primeras manifestaciones de rivalidad interna. Durante esta fase, la dificultad principal consiste en crecer sin cometer errores irreparables y costosos que comprometan el porvenir de la proyecto.

EL ESTADIO DE LOS ADMINISTRADORES

El estado del proyecto: La empresa ha entrado en una fase de seguridad en sus operaciones, ha constituido un patrimonio importante, realiza saneados beneficios. Es probable que inicie su estructuración en forma de divisiones, basadas en los segmentos. Es conocido y respetado en su mercado primario, pero pretende ampliar su base de prestigio.

Lo que el Administrador cree. - El Administrador cree en la eficiencia. Considera que su obligación es maximizar el éxito financiero de la compañía. Cree que los resultados financieros se mejoran perfeccionando los sistemas y los procedimientos de gestión, así como mediante una administración sensata. También cree en los productos y servicios de la compañía, cuya bondad da por descontada. No dedica mucho tiempo a las actividades de producción y comercialización.

CREE QUE EL ÉXITO ES PRODUCTO DEL ORDEN Y DE LOS SISTEMAS.

LE IMPORTA COMO SE HACEN LAS COSAS, MAS QUE FIJARSE EN LO QUE SE HACE O POR QUE SE HACE.

DEDICA MAS TIEMPO A LOS INFORMES FINANCIEROS QUE A HABLAR CON LOS CLIENTES.

MAS ATENCION AL ANALISIS DE RESULTADOS QUE A DESARROLLAR UNA VISION DE FUTURO.

NO LA ACCION, SINO LA REACCION.

SU MISION: CONSERVAR EL TERRENO GANADO, ASEGURARLO Y DEFENDERLO.

DEDICADO A GARANTIZAR UNA RENTABILIDAD PREDECIBLE.

PREFIERE LA CERTIDUMBRE. NO LE AGRADAN LOS RIESGOS.

AMA LOS ANALISIS DE TENDENCIAS Y LAS PROYECCIONES DE RESULTADOS HISTORICOS.

SU OBLIGACION: MAXIMIZAR EL ÉXITO FINANCIERO DE LA ORGANIZACION.

SU CREDO: LA EFICIENCIA.

Misiones y tareas. - Maximizar la eficiencia de las estructuras y de los sistemas, y optimizar la utilización de los recursos financieros.

Estilo directivo. - Es posible que el Administrador intente mantener el estilo consultivo del Constructor o el Explorador. Pero las relaciones personales no se le dan bien; prefiere basar sus decisiones en los datos. Dedicará mucho tiempo a la búsqueda de datos «correctos», que proporcionen las soluciones «correctas». Encarga muchos estudios.

La organización. - El éxito del Administrador se ve en el funcionamiento de la organización, que seguramente será eficaz y poco conflictivo durante su era. Como cree que las soluciones se hallan en la organización y en los sistemas, ambos aspectos crecen durante el estadio Administrativo. Se van sumando niveles de jerarquía y de control. Los Estados Mayores ganan influencia, mientras que los mandos operativos la pierden.

EL ESTADIO DEL BUROCRATA.

El ambiente de la empresa. - La empresa ya se ha diversificado. La actividad fundamental se contempla como una «vaca lechera», una fiel productora de beneficios estables, pero con pocas perspectivas de crecimiento. En busca de un crecimiento más rápido y de márgenes más sustanciales, la compañía adquiere otras empresas más recientes; al mismo tiempo, intenta también mejorar los Margenes por medio de la reducción de costes.

Lo que el Burócrata cree.- El Burocrata cree en la «gestión profesional». Está convencido de que nada malo puede haber en la organización, que no sea susceptible de enmienda gracias a una gestión financiera y unos controles eficaces. Otros males podrán remediarse si se adquieren activos o, por el contrario, si se invierte. No cree que sea posible influir sobre la viabilidad de las explotaciones, excepto con reducciones de costes. Cree en la planificación Estratégica, incluyendo los análisis financieros y las proyecciones-sobre la futura productividad de los activos en base a supuestos mecánicos, no creativos, acerca de las personas representadas por esos activos.

TRATA DE CONTROLARLO TODO A COSTA DEL TALENTO CREATIVO.

SU CONTROL ADMINISTRATIVO FRENA LA TENDENCIA HACIA EL DESARROLLO. TIENDE A PERPETUAR EL SISTEMA..

MAS ATENCION A LOS SIMBOLOS DE SU AUTORIDAD QUE A LO SUSTANTIVO.

FE EN LOS PLANES PARA CUBRIR OBJETIVOS.

REORGANIZA CONTINUAMENTE BUSCANDO EN LO ESTRUCTURAL LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS.

SU OBSESION ES REDUCIR COSTOS, REESTRUCTURAR E IMPONER MAS CONTROLES.

PARA EL LA ORGANIZACIÓN ES MAS IMPORTANTE QUE LOS INDIVIDUOS

CREE EN "LA GESTION PROFESIONAL"

SOLIDIFICA LA GESTION FINANCIERA Y LOS CONTROLES EFICACES.

Misiones y tareas. - El Burócrata es, probablemente, un ex Administrador, y todavía considera que su misión es conferir eficacia a las estructuras y a los sistemas, así como administrar el patrimonio de la organización con las miras puestas en el aumento de la rentabilidad. No comprende que esa rentabilidad está determinada por esa creatividad que él mismo contribuye a sofocar. En el plano externo, presta menos atención a clientes y proveedores; prefiere atender a los analistas de valores y al consejo de administración.

El estilo Burocrático. - El Burócrata tiende a ser impersonal; se siente más a gusto ante las cifras que ante las personas. Prefiere los informes por escrito y reacciona con agrado ante un informe bien concebido. En consecuencia, aumenta el papeleo. El Burócrata suele ser persona educada, aunque, en caso de provocación, puede recurrir a maneras aristocráticas. A medida que la era Burocrática avanza, la tendencia al control autócrata crece en proporción directa con la frustración que el fracaso de las medidas de control origina.

La organización. - El Burócrata cree que su compañía está «bien organizada», lo que significa muchas categorías bien definidas y delimitación clara de las responsabilidades. En realidad, está sobreorganizada, con demasiados estratos jerárquicos y demasiados grupos de especialización estrecha. Conforme la empresa crece, se hace más difícil el lograr que las decisiones se cumplan. La calidad de la información que los de arriba reciben se deteriora, y se rompe la confianza entre jefes y empleados.

EL ESTADIO DEL ARISTOCRATA.

El ambiente de la empresa. - La actividad primaria de la organización decae por falta de inversiones y de creatividad. Los líderes han gastado sus recursos en la adquisición de otros negocios nuevos, han acumulado endeudamientos y han pretendido implantar su cultura en las nuevas adquisiciones por medio de la imposición, con lo que su crecimiento se atrofia. Los beneficios se estancan y la cotización de las acciones decae. La compañía empieza a desinvertir para allegar recursos líquidos.

Lo que el Aristócrata cree. - Los Aristócratas son víctimas, cada vez más, del cinismo que invade a toda la organización. Creen en el enriquecimiento personal, y es muy probable que lo consigan mediante algún tipo de compraventa. Buscan su satisfacción personal en los símbolos del éxito.

TRATA DE CONTROLARLO TODO A COSTA DEL TALENTO CREATIVO.

SU CONTROL ADMINISTRATIVO FRENA LA TENDENCIA HACIA EL DESARROLLO. TIENDE A PERPETUAR EL SISTEMA..

MAS ATENCION A LOS SIMBOLOS DE SU AUTORIDAD QUE A LO SUSTANTIVO.

SE EN LOS PLANES PARA CUBRIR OBJETIVOS.

REORGANIZA CONTINUAMENTE BUSCANDO EN LO ESTRUCTURAL LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS.

SU OBSESION ES REDUCIR COSTOS, REESTRUCTURAR E IMPONER MAS CONTROLES.

PARA EL LA ORGANIZACIÓN ES MAS IMPORTANTE QUE LOS INDIVIDUOS

CREE EN "LA GESTION PROFESIONAL"

SOLIDIFICA LA GESTION FINANCIERA Y LOS CONTROLES EFICACES.

Misiones y tareas. - Su misión primordial es contener la erosión de la compañía, causada por la emigración de los individuos creadores que han buscado horizontes más favorables.

Su estilo directivo. - Son distantes Pocas veces dicen nada significativo. Les cuesta tomar decisiones y prefieren delegar la mayor parte de las decisiones operativas, si no todas. Cuando se hallan en situación de tener que decidir algo, las más de las veces caen en una actitud sumamente autocrática.

Su organización. - Caracterizada por un exceso de categorías directivas, comunicación deficiente de arriba abajo, escasa claridad en cuanto a las misiones y motivación floja. Posiblemente habrá guerras secretas, rivalidades entre dominios privados. Existe una organización formal clara, pero nadie hace nada. Los directivos que tienen todavía interés en hacer algo se sirven de una organización informal paralela.

EL LIDER SINERGICO.

Si bien los distintos estadios del proyecto exigen liderazgos distintos, con perfiles distintos, todos ellos son necesarios a lo largo del mismo proyecto. Los estilos deben integrarse en un todo armonioso y el líder que los integra es el líder sinérgico.

El líder sinérgico es alguien que aun teniendo perfil de visionario o de bárbaro o algún otro, es capaz de conducir la diversidad utilizando lo mejor de cada quien.

No se condiciona hacia un estilo de liderazgo; asimila los diversos estilos conforme a necesidades organizacionales.

Sabe crear la unidad social. Nivelada fuerzas.

Comunica a los seguidores filosofía, valores y visiones de la organización.

No establece diferencias entre los que "mandan" y los que "hacen el trabajo".

Entiende su liderazgo como un servicio.

Su satisfacción y recompensa: atender las necesidades de otros.

Sabe que la motivación nace de, una autoestima fuerte y del aprecio por una misión valiosa.

Aprecia la diversidad. Promueve y respalda puntos de vista distintos.

Crea una cultura organizacional que fomenta la creatividad.

Muestra aprecio autentico por los miembros de su equipo.

Logra la interaccion eficaz entre las especializaciones y departamentos de la organización.

Toma decisiones rápidas hacia el cliente, hacia el producto y el servicio.

Axioma número 1: El espíritu

La empresa es un hecho material, pero también espiritual. En su juventud posee más bienes espirituales que materiales; en la senectud, ocurre lo contrario.

Corolario 1.º: La misión del líder consiste en infundir un espíritu unificador, combativo y gratificante.

Corolario 2.º: La salud se mantiene por la unidad entre bienes materiales y bienes espirituales. La necesidad de ambos debe ser entendida por los líderes.

Corolario 3.º: La decadencia espiritual de la cultura anuncia la decadencia material y la precede.

Axioma número 2: El designio

El designio de la empresa es la creación de auténtica riqueza mediante el servicio a los grupos constituyentes, como son la clientela, el accionario, el personal empleado y el público en general.

Corolario 1.º: El rendimiento de un grupo es consecuencia de un designio común, y el liderazgo debe infundir y vigorizar ese designio.

Corolario 2.º: Las culturas que emergen poseen un designio claro y unificador, en las épocas decadentes, tal designio se confunde o desaparece.

Corolario 3.º: En una empresa, el designio social fundamental ha de ser el servicio al cliente. Todos los empleados, de todas las categorías, deben saber quién es el cliente y cuáles son las necesidades de éste.

Axioma número 3: la creatividad.

La tarea más importante de la empresa es suministrar productos, servicios y medios de producción nuevos y mejorados.

Corolario 1.º: Para estimular la creatividad, los líderes deben ser creativos.

Corolario 2.º: El cambio, el espíritu juvenil y la energía son siempre necesarias hasta la muerte.

Corolario 3.º: La creatividad, el espíritu de desafío, el flujo libre y franco de las ideas y de las informaciones son necesarios para promover la creatividad.

Axioma número 4: El estímulo y la reacción.

La misión del líder consiste en crear o identificar el reto actual, en darle una solución creativa y en evitar el estado de apoltronamiento.

Corolario 1.º: El esfuerzo es la consecuencia de haber percibido una incitación, y previsto la reacción más idónea.

Corolario 2.º: Acudir a las soluciones de ayer para responder a los nuevos desafíos de hoy, es emprender el camino de la decadencia.

Corolario 3.º: Para identificar las incitaciones y reaccionar ante ellas se necesita una cultura dinámica, no estática.

Axioma número 5: La celeridad planificada.

La celeridad en decidir y en actuar conduce a la expansión y al progreso. Debe estar compensada por una planificación cuidadosa.

Corolario 1.º: La planificación que resulta de una acción demorada es inútil.

Corolario 2.º: La acción no acorde con los intereses a largo plazo es inútil.

Corolario 3.º: El conflicto entre la celeridad y la planificación es inevitable.

Axioma número 6: Unidad y diversidad.

Las culturas avanzadas adquieren un carácter diversificado. Los líderes deben actuar en el sentido de unificar los talentos y los rasgos diversos.

Corolario 1.º: El líder debe resistirse a la tendencia natural de promover las personalidades y los rasgos que le sean más afines.

Corolario 2.º: Las decisiones de más calidad son las que se alcanzan a través del consenso. El valor del consenso es máximo cuando integra la visión colectiva de participantes que tienen experiencia y perspectivas diversas.

Axioma número 7: La competencia especializada.

El conocimiento especializado y la profesionalización ha de buscarse con energía, pero, una vez obtenidos, es preciso integrar esas capacidades.

Corolario 1.º: la competencia especializada permite derivar métodos eficientes, sin embargo, la competencia especializada también puede conducir a métodos ineficientes.

Corolario 2.º: La competencia técnica más elevada produce una ventaja competitiva, siempre y cuando la innovación se integre en la organización.

Corolario 3.º: Todos los empleados de todas las categorías deben trabajar en grupos o equipos pequeños, colaborando a un designio común, como mecanismo integrador.

Axioma número 8: la administración eficiente.

Según va aumentando la diferenciación, se necesita una administración eficiente para lograr la integración y el rendimiento.

Corolario 1.º: Cuando mayor es la diferenciación de una organización, más necesita de la administración.

Corolario 2.º: El peso de la administración tiende a crecer si el liderazgo no lo contrarresta.

Corolario 3.º: La administración no contrarrestada desemboca inevitablemente en la burocracia y la decadencia de la creatividad y de la creación de riqueza.

Axioma número 9: Las decisiones inmediatas

Las decisiones deben tomarse con carácter inmediato, al lado del cliente, del producto o del servicio. Cuanto más se alejen del punto de la acción, peor será la calidad de las mismas, y mayor su coste.

Corolario 1.º: En la compañía juvenil, las decisiones se toman por quienes se hallan en contacto directo con los clientes, los productos o los servicios. En las decadentes no sucede así.

Corolario 2.º: La decisión autoritaria es norma corriente de los estados de inmadurez, así como en los de extrema decadencia. El consenso es un síntoma de madurez y de salud.

Corolario 3.º: El control produce temor, y el temor determina que las decisiones se trasladen a un plano cada vez más alto de la organización, expulsando a la creatividad.



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**MOD. IV INTERVENCIONES AVANZADAS DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

Del 13 al 27 de noviembre de 2001

ANEXOS

**Lic. Victor M. Silva Martínez
Palacio de Minería
Octubre-Noviembre /2001**

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MODULO IV

INTERVENCIONES AVANZADAS DEL DO.

ANEXO:

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Y

TOMA DE DECISIONES

COORDINADOR:

Lic. Víctor M. Silva Martínez.

Noviembre de 2001

FUENTE.

**Kepner & Tregoe. ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE
DECISIONES. McGraw-Hill. México. 1998**

INTRODUCCION.

A las personas les gusta resolver problemas. A la vez que los integrantes de una organización disfrutan las recompensas que acompañan al éxito, también disfrutan del proceso que produce el éxito. Independientemente de su nivel en la organización, no sólo aceptan, sino que buscan oportunidades para resolver problemas, siempre y cuando se den cuatro condiciones:

- Deben poseer las habilidades necesarias para resolver los problemas que surgen en sus puestos.
- Deben experimentar el éxito al usar esas habilidades.
- Deben ser recompensados si resuelven con éxito sus problemas.
- No deben temer al fracaso.

También ocurre lo contrario. Las personas evadirán las situaciones de solución de problemas cuando se sientan inseguras de cómo resolverlos, cuando no experimenten el éxito después de intentar resolverlos, cuando sientan que no se aprecian sus esfuerzos y que tienen menos que perder si no hacen nada o si transfieren la responsabilidad.

El Análisis de Problemas proporciona las habilidades necesarias para explicar cualquier situación en la que no se está logrando el nivel esperado de desempeño y en la que se desconoce la causa del desempeño inaceptable. Si la expresión *cualquier situación* parece demasiado contundente, recuérdese que nos interesa la manera de usar la información para abordar las desviaciones del desempeño. Dichas desviaciones pueden aparecer en el desempeño de las personas o en el rendimiento de los sistemas, políticas o equipos; esto es, en cualquier elemento del ámbito de trabajo que pueda desviarse de un desempeño esperado sin una causa conocida. Mientras esta estructura pueda aplicarse, también podrán aplicarse las técnicas de Análisis de Problemas.

Causa y efecto

La solución de problemas implica un razonamiento causa-efecto, uno de los patrones básicos de pensamiento. Un problema es el efecto visible de una causa que reside en algún momento del pasado. Debemos relacionar el efecto que observamos con su causa exacta. Sólo así podremos estar seguros de tomar la acción correctiva apropiada esa que puede corregir el problema y evitar que vuelva a presentarse.

Todos hemos vivido el caso del problema supuestamente resuelto que nada tiene de resuelto. Un ejemplo sencillo es el automóvil que se para en medio del tránsito, se envía a un taller en donde se le hace una costosa reparación y luego vuelve a pararse cuando se dirige a otra parte. Si la causa del paro es un distribuidor desgastado y la acción tomada es un ajuste de carburador, el auto seguirá parándose. La óptima solución de problemas no es resultado de conocer todas las cosas que pueden producir un efecto particular y después escoger una acción correctiva dirigida en contra de la causa más frecuentemente observada. Sin embargo así es como la mayoría de las personas abordan los problemas en su trabajo. El Análisis de Problemas es un proceso sistemático de solución de problemas. No rechaza el valor de la experiencia o de los conocimientos técnicos. Más bien nos ayuda a utilizar mejor esa experiencia y esos conocimientos. Nuestra objetividad sobre una situación con frecuencia se ve sacrificada cuando estamos bajo presión. Cuando se requiere una solución rápida para un problema, es muy fácil recurrir a recuerdos de lo que ocurrió en el pasado, a la solución con la que ya tuvo éxito o al remedio que corrigió un problema aparentemente semejante. Ésta es la forma más común de resolver problemas, y la solución de problemas mediante la extrapolación de sucesos pasados a sucesos presentes es un hábito difícil de abandonar a pesar de sus resultados relativamente pobres en lo referente a acciones correctivas, apropiadas y duraderas. No obstante, el esfuerzo requerido para adoptar un enfoque sistemático para la resolución de problemas es pequeño en comparación con los resultados que se logran.

Los criterios que definen un problema

A continuación presentamos ejemplos típicos de problemas. Concuerdan con nuestra definición de un problema porque en cada uno de ellos no se está alcanzando el nivel de actuación esperado y además se desconoce la causa de la actuación inaceptable.

"Desde el día en que instalamos la computadora, no hemos tenido más que problemas tratando de conciliar nuestros inventarios

"Jackson nos fue recomendado como un ingeniero sobresaliente, pero indudablemente no ha satisfecho nuestras expectativas en este departamento."

"Nuestra laminadora de papel número once nunca produce más del 80% de su capacidad teórica, hagamos lo que hagamos."

"Ciertos días cumplimos con nuestros programas sin ningún problema. Otros no hay forma de cumplirlos."

Sencillamente no parece haber una buena razón para esta discrepancia."

"El sistema funcionó bien durante meses. Después, a media mañana hace tres semanas, se paró. Sigue parado y no tengo la menor idea de lo que ocurrió."

A pesar de las diferencias en el contenido, la gravedad y el alcance de estos cinco ejemplos, todos indican cierto grado de falla en el desempeño, de confusión o un total desconocimiento de la causa y la necesidad de encontrar una explicación satisfactoria.

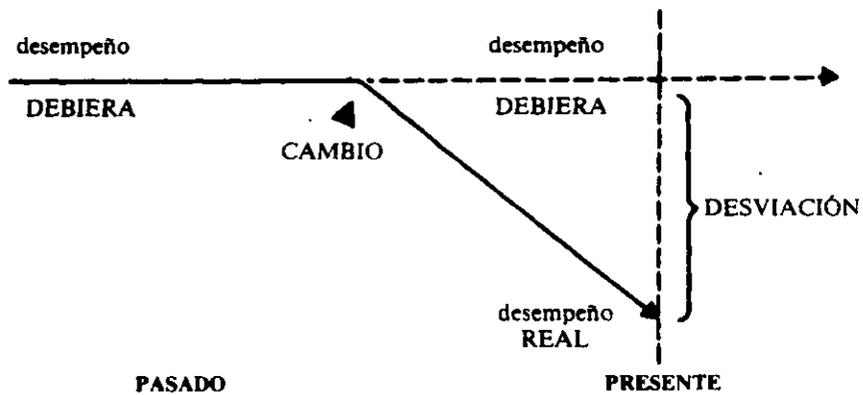
Existen otros tipos de situaciones problemáticas que no encajan en nuestra definición específica. Por ejemplo:

"No vamos a poder cumplir con nuestra fecha de entrega del proyecto con el personal que tenemos actualmente y no hay manera de que nos autoricen más personas. Éste es un problema grave..."

Se alcanza un estándar de desempeño cuando todas las condiciones requeridas para una actuación aceptable se presentan como debieran. Esto es aplicable a todo lo perteneciente al medio de trabajo: las personas, los sistemas, los departamentos y los equipos. Si surge una alteración en una o más de estas condiciones (esto es, si ocurre algún tipo de cambio) entonces es posible que también se altere el desempeño. Este cambio puede ser para bien o para mal. En ocasiones mejoran las condiciones, ocurren cambios positivos, y las cosas salen mejor de lo esperado. Pero un mejoramiento inesperado del desempeño rara vez provoca la misma urgente respuesta que un deterioro inesperado del mismo. Entre más grave sea el efecto del deterioro, más presión habrá para averiguar la causa y tomar medidas al respecto.

Podemos visualizar la estructura de un problema en la figura 1.

Estructura de un problema



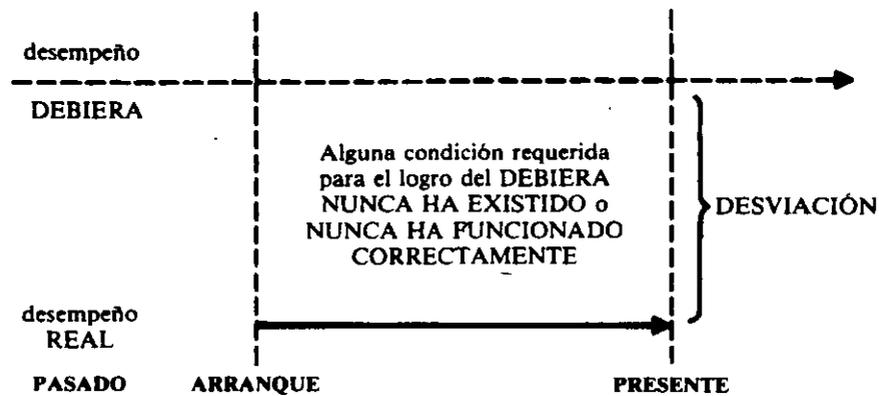
Esta declaración implica el tener que tomar una o más decisiones. No es una desviación entre el desempeño esperado y el real, por una causa desconocida. En este ejemplo, la solución no radica en explicar por qué surgió la situación, sino en hacer una elección: los interesados deben identificar algún curso de acción que pueda producir resultados satisfactorios bajo condiciones inferiores a las óptimas.

Probablemente se identifiquen concesiones. Quizá tengan que revisarse, reordenarse, o alterarse los objetivos para alcanzar la meta. Cualquier número de acciones potenciales puede tomarse en cuenta. Pero la causa de la dificultad se conoce muy bien. El Análisis de Decisiones es de utilidad para resolver este tipo de dilemas. Una decisión implica respuestas a las preguntas "¿Cómo?", "¿Cuál?" y "¿Con qué propósito?". Un problema siempre implica responder a la pregunta "¿Por qué?"

Si en algún momento el desempeño satisfizo el DEBIERA y ya no es así, es que ha ocurrido un cambio. Al iniciarse la solución de problemas, no sabemos exactamente en qué consistió el cambio ni cuando ocurrió.

La búsqueda de la causa generalmente implica la búsqueda de un cambio específico que haya causado un deterioro en la actuación. No obstante hay casos en que siempre ha existido una desviación negativa en la actuación (lo que llamamos Desviación de Arranque). Como ejemplo presentamos un equipo que "desde que se instaló la línea nunca ha servido..." En este caso, usando nuestra terminología lo REAL siempre ha estado abajo del DEBIERA. Este tipo de problema puede visualizarse en la figura 2.

Estructura de un problema de arranque



VALOR DE LA INFORMACIÓN.

¡A. ningún directivo se le necesita convencer de que el análisis de problemas y la toma de decisiones sean las funciones más importantes que desempeña! Su éxito virtualmente depende de que haga bien eso. Y todo directivo consciente o inconscientemente utiliza un cierto sistema para desempeñar esas funciones. Pocos directivos, sin embargo, se dan cuenta de las diversas fases inherentes al análisis de problemas y toma de decisiones. Sus métodos, por lo tanto, son vulnerables; y siguen cayendo en las trampas y errores que impiden las buenas soluciones. Algunos podrán alegar que nunca tienen suficiente tiempo en su trabajo para aplicar un método sistemático a los problemas. Dicen que la urgencia les obliga a tomar decisiones instantáneas y a fiarse de su intuición. Consideran al método sistemático como lento y laborioso y no adaptable a las demandas de la empresa moderna.

No obstante, los tropiezos latentes en el análisis de problemas y toma de decisiones casi siempre tienden a aumentar cuando un directivo trabaja bajo presión, lo que es habitual cuando maneja trabajo muy importante. Es precisamente entonces, cuando se le exige acción, cuando no tiene toda la información importante que cree necesitar ni todos los recursos que desearía tener, cuando el tiempo apremia, es precisamente entonces cuando el directivo necesita más desesperadamente un método eficiente para manejar los problemas y las decisiones. En realidad, cualquier método que no dé resultado cuando se trabaja bajo presiones de este tipo no merece consideración.

La lógica del trabajo del directivo es la que, en efecto, determina el método que ha de emplear. Tiene que saber qué es lo que anda mal antes de poder corregirlo. Tiene que saber, específicamente, en qué consiste el problema, y entonces proceder a seguirle la pista a la causa. Antes de que haya verificado la causa no podrá empezar a decidir cuál es la mejor acción que puede adoptar a fin de corregir el problema, porque «mejor» significa la manera más eficiente de lograrlo. En el ordenamiento de problema a causa, y de causa a decisión, el trabajo de análisis de problemas se parece mucho a la búsqueda de pistas, casi una labor detectivesca. El buen directivo, como un hábil detective, distinguirá la información adecuada y la utilizará, punto por punto, para ir enfocando la búsqueda del verdadero culpable.

No es fácil hacer esto eficientemente mientras se trabaja bajo presión. Pero puede hacerse, y cuanto más sistemático y lógico sea el método, más rápida y eficientemente funcionará. Una forma sistemática de hacer algo es siempre más eficiente y más rápida que un enfoque desordenado que podría llevarnos a hacer lo mismo varias veces hasta que salga bien.

¿Cómo puede mejorar su actuación el directivo al analizar problemas? La clave a esta respuesta reside en el hecho fundamental de que la información es la materia prima de la dirección. Es lo único con que cuenta un directivo para trabajar: información acerca del mundo que lo rodea, de su organización y sus planes, del funcionamiento de aquel segmento de la organización en el cual él es responsable de llevar a buen término estos planes, de las personas, las cosas y las condiciones. Tiene que saber qué información posee sobre cualquier problema, cuál no posee y cómo puede obtenerla, y cómo puede utilizar toda la información de que dispone, de la manera más ventajosa, a fin de hacer que el problema se resuelva. Debe ser tan perspicaz para reconocer, antes de

lanzarse a actuar, qué información es aplicable e importante y cuál no lo es, como lo es para reconocer, después de ocurridos los hechos, la importancia evidente de cierta información.

Se supone que los directivos adquieren, en forma natural, esta pericia, como un producto derivado de su experiencia en los negocios. Se supone generalmente que como todo el mundo maneja información todos los días dentro de su esfera de actividad, todo el mundo debe saber, por lo tanto, igualmente bien, cómo utilizar esa información eficientemente. Esto, por supuesto, es absolutamente falso. Muchas personas son mucho más hábiles en utilizar la información que otras, y a algunas se les instruye más en esto que a otras. Por ejemplo, el científico y el médico pasan a través de cursos detallados de adiestramiento a fin de aprender métodos objetivos para utilizar la información en la resolución de problemas técnicos. En estas actividades el costo de manejar mal la información puede ser fatal, y aun cuando sus métodos no fueren conscientemente sistemáticos, sus predecesores han establecido rutinas seguras. Al directivo, sin embargo, que constantemente debe analizar problemas y tomar decisiones y que, por lo tanto, tal vez más que nadie necesite de métodos eficientes de trabajar con la información, se le ha dejado que se las arregle por sí solo. El resultado es, por lo general, una forma desordenada de abordar el problema basada en una mezcla de experiencia y conjetura

Lo que un directivo necesita para realizar un análisis efectivo de problemas es un sistema ordenado para procesar la información, un sistema en el que ciertas etapas sigan a otras en un orden. A fin de aplicar métodos lógicos de análisis, el directivo ha de entender cuál es la distinción que hay entre análisis de problemas y toma de decisiones y también debe poseer una cierta comprensión de los conceptos que fundamentan a cada uno de estos procesos.

Dos de los principales conceptos del análisis de problemas son: uno, que cada problema es una desviación de una norma esperada de funcionamiento, y el otro, que un cambio de cualquier naturaleza es siempre la causa de un problema. Conceptos como éstos, son los que proporcionan al directivo una trayectoria para lo que está tratando de hacer. Le indican a dónde trata de llegar al analizar problemas y tomar decisiones.

Los conceptos por sí solos, sin embargo, no bastan. Un directivo también debiera ser consciente de un método ordenado y eficiente para avanzar por los caminos bosquejados por la trayectoria, a fin de completar el trabajo. Basándose en los conceptos, el método le indicará *qué* hacer y *cuándo* hacerlo, qué información deberá utilizar y *cómo* deberá utilizarla. En

contraposición, los conocidos procedimientos de paso a paso que comúnmente se recomiendan a los directivos, pueden aconsejarle que «reúna todos los datos» y «defina el problema». Esto está muy bien, pero poco o nada se dice de *cómo* lo ha de hacer, y *qué* debe hacer con la información una vez que la tenga.

El directivo que entiende los conceptos que fundamentan el análisis de problemas y tiene un método sistemático para seguir el proceso, logra estas importantes ventajas:

1. Sabe dónde se encuentra (él o un subordinado) en cualquier momento en el proceso. Mientras no sepa dónde está en el proceso tampoco puede saber qué información es aplicable y cuál no lo es.
2. Debido a que este proceso lo entiende y le es visible, el directivo dispone de un entramado que lo guía en el manejo de la información a fin de obtener la solución correcta.

Con estas ventajas el directivo puede ver sus propios errores y mejorar su actuación en el análisis de problemas y, lo que es igualmente importante, puede identificar los errores de sus subordinados y desarrollar su habilidad en el análisis de problemas.

TECNICAS DEL ANALISIS DE PROBLEMAS

Ambos tipos de problemas, la desviación actual de un desempeño que antes era aceptable y un desempeño que nunca ha satisfecho las expectativas, pueden abordarse mediante las técnicas del Análisis de Problemas

Las técnicas se dividen en estas principales categorías

1. Definición del problema.
2. Descripción del problema en cuatro dimensiones: identidad, ubicación, tiempo y magnitud
3. Extracción de la información clave en las cuatro dimensiones para descubrir las posibles causas.
4. Pruebas para deducir la causa más probable.
5. Verificación de la causa real.

Historia de un problema

La historia de nuestro caso real es un prelude necesario para demostrar las técnicas del Análisis de Problemas. "el caso del filtro de aceite de soya con fuga" quizá nunca llegue a ser una novela de misterio de gran venta pero, como sucede con la mayor parte de las novelas de misterio sacadas de la vida real, para las personas que

tuvieron que vivirlo, explicarlo y corregirlo fue de mayor interés que cualquier best seller. Aunque el Análisis de Problemas se usó después de haber descubierto la explicación (de manera muy fortuita), demostró, a las personas que habían trabajado ineficientemente y sin éxito en el problema durante varios días, que un proceso de investigación sistemático habría dado con la explicación correcta en cuestión de horas.

El cliente es un importante procesador de alimentos. Una de las plantas de la compañía produce aceite de maíz y de soya. Las cinco unidades que filtran el aceite están situadas en un solo edificio. El día en que por primera vez se observó el problema, un capataz entró corriendo a la oficina de su superior y le dijo: "El filtro número uno tiene una fuga. El piso del edificio de filtrado está lleno de aceite."

El supervisor supuso que la fuga era causada por válvulas aflojadas por la vibración. Eso ya había ocurrido antes: "El filtro uno está junto a la bomba principal de agua y recibe más sacudidas que los otros cuatro filtros." Un mecánico intentó encontrar la fuga pero no logró gran cosa porque ya habían limpiado el aceite. El retén de la tapa parecía estar bien. Después de examinar tuberías, válvulas y paredes de la cámara de filtrado, el mecánico concluyó que el aceite derramado tenía otro origen.

Al día siguiente se encontró más aceite. Otro mecánico rastreó la fuga hasta la válvula de limpieza, pero eso no fue de gran ayuda. ¿Por qué había ahí una fuga? Parecía estar perfectamente bien. Pero para no correr riesgos cambió el empaque, aunque se veía nuevo. La válvula siguió goteando. "Los de mantenimiento no la están apretando bien una vez que la limpian", sugirió alguien. "Hay personal nuevo en mantenimiento desde que se cambiaron los turnos el mes pasado. Me pregunto si están usando la herramienta adecuada. Esto ya nos ocurrió antes. Nadie estaba seguro."

Al día siguiente un trabajador se resbaló con los residuos de aceite y se lastimó la espalda. El trabajo de limpieza estaba cada vez más molesto, según comentarios que el capataz escuchó inadvertidamente. Algunos comenzaron a renegar de las promesas que se hablan hecho en la última junta de seguridad en cuanto a mejorar las condiciones de la planta de filtros. Dos días después, el gerente de la planta se enteró de la situación, llamó al supervisor y al capataz, y les dijo claramente que esperaba que ese mismo día solucionaran el molesto problema de la fuga de aceite.

Esa tarde alguien preguntó. "¿Cómo es que el empaque del filtro número uno tiene esquinas cuadradas si siempre las ha tenido redondas?" Una rápida revisión de los filtros reveló que los otros cuatro filtros aún tenían empaques de

esquinas redondas. Esto permitió descubrir que el empaque de esquinas cuadradas del filtro número uno había sido instalado la noche anterior a la primera fuga. El nuevo lote que se había comprado a un proveedor que cobró centavos menos por unidad. Esto condujo a la pregunta: "¿pueden venderlos 10 centavos más baratos?" y a la subsecuente observación: "Porque no sirven."

Se inspeccionó el nuevo empaque y se comparó con los anteriores. Fue fácil percibir que el nuevo era más delgado y disperejo. También se veía que ese empaque no se había diseñado para usarse en ese tipo de filtro. Siempre produciría fugas. Nunca debió instalarse. Se compraron más empaques del proveedor original y se instalaron. Se eliminó la fuga.

Al recordar el problema, hubo quienes dijeron que habían tenido ideas sobre la causa pero que no podían explicar cómo las causas que se les ocurrieron podían producir ese efecto. Las acciones ejecutadas antes de resolver el problema se habían basado en la experiencia, en problemas semejantes del pasado, en procedimientos de operación estándar y en corazonadas. Incluso el empaque defectuoso había sido cambiado por otro idéntico (y por lo tanto igualmente inútil) "sólo para estar seguros."

En ocasiones nos tropezamos con la causa del problema y por casualidad nuestros actos corrigen el efecto aunque nunca se llega a explicar totalmente la causa. En este caso (causa desconocida y acción que resolvió el problema, una de tantas que se ejecutaron al mismo tiempo) si el efecto volviera a presentarse tendrían que repetirse posiblemente todas esas acciones para poder corregirlo.

En otras ocasiones la causa no se descubre ni siquiera por casualidad y no hay acción que corrija el efecto. Debe idearse una medida provisional o interina de modo que la operación pueda continuar aun con el problema en tanto se descubre su verdadera causa, o hasta que la ruleta de resolución de problemas dé con el número ganador. Con más frecuencia de la que quisieran los directivos, este bello desenlace nunca ocurre. La acción provisional gradualmente se vuelve un procedimiento de operación estándar.

"El caso del filtro de aceite de soya con fuga" fue reconstruido como un Análisis de Problemas para los empleados de la planta que estaban aprendiendo a usar las técnicas. Fue muy útil para señalar que el enfoque tipo 'ruleta', no obstante su uso tan habitual, produce más frustración y malos entendidos que buenos resultados. El deseo de emplear un enfoque sistemático surgió en cuanto los empleados reconocieron que habían estado trabajando durante varios días en un problema que pudo haberse corregido en cuestión de horas.

EL USO DEL ANALISIS DE PROBLEMAS.

El de este capítulo consiste en una presentación, paso por paso, del Análisis de Problemas, tal como habría podido usarse cuando por primera vez se observó el problema de la fuga del filtro de aceite.

1. Definición del problema, o enunciado de la desviación

Antes de poder describir, analizar y explicar un problema es imprescindible que lo definamos con precisión y esto lo logramos por medio de un enunciado de la desviación, o nombre del problema. Es importante expresar este enunciado con precisión porque todo el trabajo que seguirá (toda descripción, análisis y explicación que se emprendan estará dirigido a corregir el problema conforme a su nombre. El nombre de este problema es "El filtro número uno tira aceite".

Esto parece obvio. Pero supongamos que hubiéramos expresado el enunciado de la desviación en estos términos: "Aceite en el piso de la planta de filtros." De cualquier manera que lo veamos, el aceite en el piso ciertamente es una desviación del DEBIERA. No obstante, su causa es conocida y la única explicación que puede producir un análisis lógico es: "El filtro número uno tira aceite." Ahí es donde queremos comenzar nuestra búsqueda, no donde queremos terminarla.

Cualquiera que sea la sencillez o complejidad que un problema parezca tener en un principio, siempre vale la pena tomarse uno o dos minutos para preguntar: "¿Podría explicarse en este momento el efecto de este problema según lo hemos descrito en el enunciado de desviación?" Si es así, como en el caso de "aceite en el piso" debemos retroceder hasta un punto en que ya no podamos explicar el enunciado de la desviación. Enunciados de desviación vagos o generalizados que comienzan con frases como "Baja productividad de..." o "Desempeño subestándar de..." deben redactarse nuevamente para transformarlos en enunciados de desviaciones específicas que nombren un objeto o tipo de objeto, y un mal funcionamiento o tipo de mal funcionamiento del cual deseamos descubrir y explicar la causa.

Resulta tentador combinar dos o más desviaciones en un solo proceso de resolución de problemas o tratar de aglomerar en uno solo una variedad de problemas aparentemente relacionados entre sí. Casi todos hemos asistido a juntas durante las cuales se ataron, como si fuera por los tobillos, uno o más problemas distintos, en una especie de carrera de sacos para la resolución de problemas. Este procedimiento casi siempre es ineficiente e improductivo.

2. Descripción del problema en cuatro dimensiones: identidad, ubicación, tiempo y magnitud

Una vez que contamos con un enunciado preciso de la desviación, el siguiente paso del Análisis de Problemas consiste en describir el problema en detalle o desmenuzarlo según sus cuatro dimensiones:

IDENTIDAD - qué es lo que estamos tratando de explicar

UBICACIÓN - dónde lo observamos

TIEMPO - cuándo ocurre

MAGNITUD - qué tan grave, o extenso es

Toda la información disponible sobre cualquier problema caerá dentro de una de estas cuatro dimensiones. Dentro de cada una hacemos preguntas de especificación que determinen nuestra descripción del efecto del problema y den exactamente el tipo de información que nos será de mayor utilidad para el análisis.

IDENTIDAD	¿QUÉ unidad está funcionando mal?	Filtro número uno
	¿CUÁL es la falla?	Fuga de aceite

UBICACIÓN	¿DÓNDE se observa (geográficamente) la falla?	Esquina noreste de la planta de filtros
	¿DÓNDE se observa en la unidad?	En la válvula de limpieza

TIEMPO	¿CUÁNDO se observó por primera vez?	Hace tres días, al comenzar el turno
	¿CUÁNDO se ha observado desde entonces?	Continuamente, en todos los turnos
	¿CUÁNDO se observó por primera vez dentro del ciclo de operación de la unidad?	Al empezar el turno. Al entrar el aceite al filtro

MAGNITUD	¿CUÁL es la extensión del problema?	Se tiran de cinco a diez galones por turno
	¿CUÁNTAS unidades están afectadas?	Sólo la número 1 (véase arriba)
	¿QUÉ TAN afectada está la unidad?	Sin respuesta

En la dimensión de magnitud, la respuesta a "¿Qué tan afectada está la unidad?" dice 'sin respuesta': no es aplicable. Esto ilustra el hecho de que cada problema es único y que su contexto informativo así lo refleja. Como resultado, una o más de las respuestas de especificación quizá no produzcan información útil. De todos modos preguntamos. Siempre intentamos contestar todas las preguntas. Si se omiten preguntas que parecen no tener importancia se destruye la objetividad que tan diligentemente tratamos de conservar.

Con sólo unas cuantas variaciones en la redacción, cualquier problema puede ser descrito contestando las preguntas de especificación. Supongamos que el objeto de nuestra preocupación no es una unidad, sino un sistema, o parte de una función, o la totalidad de ésta. Cuando se trata de un problema de desempeño humano debemos alterar las preguntas para reflejar el hecho de que estamos observando personas y conductas, no unidades y fallas mecánicas. Existen otras variaciones de las técnicas base. Cuando trabajamos con el desempeño humano, generalmente necesitamos usar una combinación de ideas del proceso racional y no sólo las encontramos en el proceso del Análisis de Problemas. Por ese motivo trataremos por separado el desempeño humano, en el capítulo 8, cuando hayamos explicado todos los procesos racionales.'

Una vez descrito nuestro problema en las cuatro dimensiones de identidad, ubicación, tiempo y magnitud, ya contamos con la mitad de la especificación total que queremos. Es la segunda mitad la que la convertirá en un instrumento útil para el análisis.

ES y NO ES, una base de comparación

Sabemos que nuestro problema ES "Fuga de aceite en el filtro número uno." ¿Qué ganaríamos con identificar una unidad que PUDIERA SER la que tirara aceite pero que NO ES? ¿O los lugares donde PUDIERA SER observado el aceite pero donde NO ES? Esos datos nos darían lo que necesitamos para realizar un análisis: una base de comparación. Una vez que hayamos identificado los datos sobre lo que PUDIERA SER pero NO ES, también podremos identificar los factores peculiares que aíslan nuestro problema: exactamente qué es, dónde se observa, cuándo se observa, y su extensión o magnitud. Esos factores peculiares nos acercarán más a la causa del problema.

Supongamos por un momento que dos macetas con plantas idénticas decoran nuestra oficina. Una prospera pero la otra no. Si sacamos la que está marchitándose y le preguntamos a alguien la posible causa de su aspecto trágico, nos dará una serie de supuestos basados en sus conocimientos. Pero si la misma persona observa que las

dos plantas idénticas en nuestra oficina no han estado recibiendo un tratamiento idéntico (la que prospera está en un lugar soleado y la otra en un rincón oscuro), la especulación sobre la causa será inmediata y más exacta de lo que sería sin una base de comparación. Independientemente del contenido del problema, nada ayuda más a un análisis sólido que una base de comparación pertinente.

En el Análisis de Problemas debemos buscar bases de comparación en cada una de las cuatro dimensiones de la especificación. Ahora repetiremos nuestro enunciado de la desviación y las preguntas y respuestas de especificación, y añadiremos una tercera columna llamada Comparación Lógica más Parecida. En esta columna estableceremos el problema como verificar PUDIERA SER pero NO ES en términos de identidad, ubicación, tiempo y magnitud.

Veamos cómo funciona esto en la siguiente figura

Enunciado de desviación:

Fuga de aceite en el filtro número uno

	PREGUNTAS DE ESPECIFICACIÓN	DESVIACIÓN EN LA ACTUACIÓN	COMPARACIÓN LÓGICA MÁS PARECIDA
IDENTIDAD	¿QUÉ unidad presenta la falla?	ES el filtro número 1	PUDO SER pero NO ES el 2, 3, 4 o 5
	¿DE qué falla se trata?	ES una fuga de aceite	(No hay comparación lógica)
UBICACIÓN	¿DÓNDE se observa la falla (geográficamente)?	ES observada en la esquina noreste de la planta de filtros	PUDO SER pero NO ES observada en donde están otros filtros
	¿DÓNDE se observa la falla en la unidad?	ES observada en la válvula de limpieza	PUDO SER pero NO ES observada en válvulas, tuberías o mecanismo de cerrojo
TIEMPO	¿CUÁNDO se observó la falla por primera vez?	ES observada por primera vez hace 3 días	PUDO SER pero NO ES observada antes de hace tres días
	¿CUÁNDO ha vuelto a observarse desde entonces?	ES observada continuamente, en todos los turnos	PUDO SER pero NO ES observada cuando la unidad no está usándose
	¿CUÁNDO se observó primero la falla en el ciclo de operación de la unidad?	ES observada por primera vez al entrar aceite en el filtro al comenzar el turno	PUDO SER pero NO ES observada posteriormente en el turno
MAGNITUD	¿CUÁL es la EXTENSIÓN de la falla?	ES una fuga de 5 a 10 galones por turno	PUDO SER pero NO ES de menos de 5 o más de 10 galones por turno
	¿CUÁNTAS unidades están afectadas?	ES solamente el filtro número 1	PUDO SER pero NO ES el filtro 2, 3, 4 o 5
	¿QUÉ tan afectada está la unidad?	S/R	S/R

Nótese que la segunda pregunta de especificación de la dimensión identidad no sugiere una comparación lógica ni aproximada. No tenía sentido enumerar algún otro problema que pudo ser observado pero no lo fue. En este caso la fuga de aceite no puede ser comparada de manera útil con ningún otro mal funcionamiento específico. La decisión en cuanto a lo que se parece y lo que es lógico debe basarse en el juicio de la persona o del equipo que busca la solución al problema. En muchos casos es sumamente importante identificar el mal funcionamiento que PUDIERA SER pero NO ES con el fin de reducir el ámbito de la búsqueda de la causa. Cada Análisis de Problema es exclusivo del contenido de cada problema.

Una vez que hemos identificado bases de comparación para las cuatro dimensiones podemos aislar características distintivas clave del problema. Es como si hubiéramos estado describiendo los perfiles de una sombra. Al completar los datos NO ES de nuestra especificación, los perfiles comienzan a sugerir los componentes capaces de proyectar la sombra.

3. Obtención de información clave sobre las cuatro dimensiones del problema para generar las causas posibles

Distingos

El filtro número uno tira aceite: podrían ser los filtros dos al cinco, ... pero no lo son. ¿Qué distingue al filtro número uno cuando se le compara con los demás? ¿Qué lo destaca? Al aplicarse la pregunta "¿Qué distingue?" a las cuatro dimensiones del problema, nuestro análisis comienza a revelar pistas importantes de la causa del problema: pistas, no respuestas o explicaciones. Volvamos por un momento a la planta marchita en el rincón oscuro de la oficina. Con una base de comparación (la planta idéntica que retoña en una ventana soleada), de inmediato vemos un factor sumamente sugestivo de la causa. Ya dijimos que quien observara esa diferencia de trato tendería a dar una rápida opinión sobre la apariencia marchita de la planta. Ese patrón natural de razonamiento de causa-efecto que todos empleamos asegura que usamos este tipo de raciocinio cuando nos enfrentamos a un problema si en él observamos un distingo que evoca algo de nuestras experiencias anteriores.

En este punto del Análisis de Problemas identificamos los distingos que caracterizan al problema en términos de su identidad, ubicación, tiempo y magnitud comparándolos con la identidad, ubicación, tiempo o magnitud que podrían caracterizarlo pero que no son los que lo caracterizan. Ahora repetiremos todas las columnas que

ya hemos desarrollado y añadiremos una columna titulada ¿QUÉ DISTINGUE A ... ?

La pregunta que hacemos para suscitar distingos es "¿Qué distingue al dato que ES cuando se le compara con los (datos del NO ES)?"

Las cuatro dimensiones de una especificación producen distingos de diversa cantidad y calidad. Con frecuencia una o más dimensiones no producen distingos. Obviamente la meta es calidad: pistas sólidas, características sobresalientes de los datos ES

Cambios

La desviación indica el cambio entre el desempeño aceptable del pasado, cuando estaba lográndose el DEBIERA y el actual nivel de desempeño REAL inaceptable.

Los directivos que quizá desconozcan el Análisis de Problemas saben que una baja en un desempeño que antes era aceptable sugiere que algo ha CAMBIADO, el sentido común les dice que deben buscar ese cambio. Pero dicha búsqueda puede ser sumamente frustrante cuando el directivo enfrenta toda una serie de cambios: conocidos, planificados, o imprevistos que continuamente se introducen en cada operación.

En lugar de buscar entre toda esa maraña ese elusivo cambio que resuelve el problema, nosotros examinamos esa área pequeña y claramente delimitada en la que podemos estar seguros de encontrarlo: distinciones entre los datos ES y los datos pudo haber sido pero NO ES. Éste es el siguiente paso del Análisis de Problemas.

¿Qué cambios tienen más probabilidades de sugerirnos la causa del problema? Los que son más pertinentes a sus características peculiares de identidad, ubicación, tiempo y magnitud. Supongamos que hubieran ocurrido ocho cambios operacionales y/o de mantenimiento en la planta de filtros durante los últimos seis meses. Aun cuando supiéramos el número y el tipo exacto de cambios ocurridos, ¿cuáles querriamos examinar primero? ¿Seis cambios que afectaron a los cinco filtros? ¿O dos que sólo afectaron al número uno? ¿Siete que afectaron las operaciones durante los últimos seis meses? ¿O uno que se instituyó apenas un día o una semana antes de que se observara el problema por primera vez?

Cuando de cada distingo preguntamos "¿Este distingo sugiere algún cambio?", buscamos directamente los cambios capaces de sugerir la causa. Pasamos por alto cualesquiera cambios que pudieron haber ocurrido pero que no son pertinentes a las características clave de este problema. Son de suma importancia la relación entre

distingos y cambios, y la relación entre ambos para la generación de posibles causas.

Supongamos que, cuando por primera vez se detectó el problema, a un analista se le hubiera presentado el distingo del empaque de esquinas cuadradas en el filtro que tenía la fuga. Quizá no habría captado su importancia ¿Por qué no? Porque abundan las distinciones triviales entre una cosa y otra o entre un periodo y otro. Compárense dos máquinas que hayan estado trabajando durante varios años y por lo general se encontrarán una serie de características distintivas en cada una. Se han roto y reparado piezas. Se han cambiado las piezas gastadas por otras nuevas, quizá un poco distintas. Los procedimientos de operación quizá varíen ligeramente entre sí por una docena de razones.

El filtro de nuestro problema pudo tener un empaque distinto durante cinco años y sin embargo sólo presentar la fuga hasta hace poco. Pero cuando dicho distingo se percibe como la evidencia de un cambio, cambio ocurrido la noche antes de observarse la fuga, entonces se incrementa grandemente su importancia como indicio.

A los distingos entre los datos ES y los NO ES ahora añadimos la pregunta sobre el cambio y sus respuestas.

Enunciado de la desviación: El filtro número 1 tira aceite

¿QUÉ DISTINGUE...	¿SUGIERE ALGÚN CAMBIO ESTE DISTINGO?
IDENTIDAD ... al filtro número 1 en comparación con los filtros 2, 3, 4 y 5? <i>El número 1 tiene un empaque de esquinas cuadradas; los otros cuatro tienen empaques de esquinas redondeadas.</i>	El empaque de esquinas cuadradas es nuevo; se instaló por primera vez hace tres días durante la revisión mensual de mantenimiento.
UBICACIÓN ... a la esquina noreste de la planta de filtros en comparación con las ubicaciones de los demás filtros? <i>Esta ubicación es la más cercana a la bomba alimentadora lo cual expone al filtro 1 a un nivel de vibración más alto del que afecta a los demás.</i> ... a la válvula de limpieza en comparación con las demás válvulas, tuberías y el mecanismo de cierre? <i>La válvula de limpieza se abre y se cierra diariamente en cada turno.</i>	Ninguno. Esta ubicación y el nivel de vibración han sido los mismos durante años. Ninguno. El filtro 1 ha sido abierto, limpiado y cerrado durante años.
TIEMPO ... a hace tres días, al iniciarse el turno, en comparación con el periodo anterior? <i>Se hizo una revisión mensual de mantenimiento justo antes de iniciarse el turno hace tres días.</i> ... a la fuga continua en todos los turnos en comparación con la falta de fuga cuando no está en uso la unidad? <i>El aceite fluye a presión dentro del filtro sólo cuando está en uso.</i> ... al principio del turno si se le compara con cualquier otro momento posterior del turno? <i>Es la primera vez que el aceite entra al filtro bajo presión.</i>	Empaque de tipo nuevo con las esquinas cuadradas, instalado hace tres días (como se señala arriba). Ninguno. Ninguno.
MAGNITUD ... a los 5 y hasta 10 galones de aceite que se fugan en cada turno en comparación con menos de 5 o más de 10? (No hay información que no se haya anotado más arriba.)	Sin respuesta.

Generación de posibles causas

En algún lugar de la lista de distinguos y cambios que surgen durante el Análisis de Problemas está la explicación de la causa (siempre y cuando toda la información pertinente al problema haya sido obtenida e incluida). En ocasiones surgirán varias posibles causas. En algunos casos deben entretenerse las partes de información para obtener una explicación satisfactoria de la causa del problema. Dos causas combinadas pueden producir una desviación en el desempeño que no causaría una de ellas por sí sola.

La manera de generar las posibles causas es preguntar sobre cada renglón de las categorías de distinguos y cambios: "¿Cómo podría este distingo (o este cambio) haber producido la desviación que se describe en el enunciado de la desviación?" Así como quizá sea necesario entretener partes de información, posiblemente con esa misma frecuencia encajen unos con otros, como ocurre en este caso. Comenzando en la parte superior de nuestra gráfica (distingos y cambios en relación con la identidad) inmediatamente notamos la combinación de un distingo y un cambio:

Causa posible: El empaque de esquinas cuadradas (distingo entre el filtro número uno y los otros cuatro) del nuevo proveedor (cambio representado en ese distingo) es demasiado delgado y de fabricación dispereja. Eso causó la fuga de aceite en el filtro número uno.

Pueden generarse otras causas posibles de los distinguos y cambios de nuestro análisis. Tal vez no parezcan ser serios contendientes (porque no lo son y porque ya sabemos la explicación) pero son posibles. Los describiremos con el fin de explicar la etapa de comprobación de la siguiente sección del Análisis de Problemas.

Una posible causa puede derivarse de la dimensión ubicación. Se señaló que en la esquina noreste de la planta de filtros, donde está el filtro número uno, se encuentra la bomba alimentadora de agua. Este distingo tiene cierta importancia: el filtro de la fuga está expuesto a una vibración mucho mayor que los demás. Esto no representa cambio alguno. Siempre ha sido así. Además, por la especificación sabemos que la fuga actual ocurre en la válvula de limpieza y no en las demás válvulas. Antes, cuando la vibración causaba fugas, éstas se presentaban en las válvulas. De todos modos, en este punto del Análisis de Problemas debemos generar todas las causas posibles razonables y no tratar de seleccionar la causa verdadera del problema. La vibración recibe el beneficio de la duda.

Posible causa: La vibración de la bomba de agua en la esquina noreste de la planta de filtros (distingo en la dimensión de ubicación) causa de la fuga de aceite en el filtro número uno.

4. Prueba de la causa más probable

EL último enunciado está enumerado como una posible causa simplemente porque es posible. Eso es importante. Al incluir todas las causas posibles no perdemos nada, mantenemos nuestra objetividad, y reducimos la incidencia del conflicto y el desacuerdo en la explicación de un problema. En la etapa de comprobación del Análisis de Problemas, dejamos que los datos de la especificación desempeñen la función de juzgar la probabilidad relativa de las posibles causas.

De cada posible causa, preguntamos: "¿Si ésta es la verdadera causa del problema, entonces cómo explica cada dimensión de la especificación?" La verdadera causa debe explicar cada uno y todos los aspectos de la desviación, ya que la verdadera causa creó el efecto exacto que hemos especificado. Los efectos son específicos, no generales. La prueba de la causa es un proceso para ver si concuerdan los detalles de una causa postulada con los detalles de un efecto observado para ver si tal causa pudo haber producido dicho efecto. Por ejemplo:

Si la vibración de la bomba de agua es la verdadera causa de que el filtro número 1 tire aceite, entonces ¿cómo explica por qué ... ?

UBICACIÓN. ... la fuga ES observada en la válvula de limpieza y NO ES observada en las válvulas, tuberías, o mecanismo de cerrojo.

TIEMPO ... la fuga ES observada desde hace tres días y NO ES observada antes.

Anteriormente la vibración afectaba a las válvulas y no a la válvula de limpieza. No tiene sentido decir que la vibración causa una fuga en la caja de limpieza. ¿Por qué la vibración causaría una fuga desde hace tres días y no antes? A menos que estemos dispuestos a plantear ciertas premisas un tanto ambiguas, no podremos lograr que esta causa posible encaje en los efectos observados. Nuestro juicio nos dice que en el mejor de los casos es una explicación incongruente.

Los distinguos y cambios que encontramos en nuestro análisis sugieren otra posible causa:

Posible causa: el nuevo personal de mantenimiento (un distingo que también representa un cambio en la

dimensión tiempo) no está cerrando bien la válvula de limpieza, posiblemente por no usar la herramienta apropiada. Esto está causando la fuga en el filtro número 1.

La prueba de esta posible causa con nuestra pregunta: "Si... entonces...", rápidamente nos impide explicar por qué la fuga sólo se presenta en el número 1 y no en los otros cuatro filtros: después de todo las mismas personas dan mantenimiento a los cinco filtros. Si no apretaron el número 1 debidamente, ¿por qué habrían de hacerlo bien en los demás? Tendríamos que establecer premisas amplias para que esta causa encajara con los efectos observados: "Bueno, probablemente usaron la herramienta apropiada en los otros cuatro. Pero al volver a la esquina noreste de la planta de filtros, donde está tan oscuro y hay tanta vibración debido a la bomba de agua, seguramente decidieron que no importaba y no apretaron la caja de limpieza como se requería." Esa explicación es aún peor que la anterior.

La causa real encaja con todos los detalles del efecto tal como se especificó: un empaque distinto, más delgado y con esquinas cuadradas, que se puso hace tres días en el número 1 durante la revisión mensual de mantenimiento. Explica la identidad de la falla, su ubicación, tiempo y extensión. No requiere de premisas para que funcione. Encaja como un guante en una mano, como deben encajar la causa y su efecto. La relativa probabilidad de cada una de las otras causas posibles es reducida.

La prueba de una posible causa contra la especificación es un ejercicio de lógica. Identifica la posible causa más probable, esa que explica la desviación mejor que cualquier otra; pero rara vez deja a la verdadera causa libre de toda sospecha.

5. Verificación de la verdadera causa

Verificar una causa probable es comprobar que ésta produjo el efecto observado. En nuestro ejemplo todo lo que necesitamos hacer es obtener un empaque con esquinas redondeadas del proveedor anterior, instalarlo, y ver si se elimina la fuga, o podemos cambiar el empaque del número 1 por el de un filtro que no tire aceite. Cualquiera de estas dos cosas probaría que la fuga fue resultado de la instalación de un empaque nuevo y más delgado comprado a un precio de ganga.

La verificación es fácil de efectuar una vez que se ha identificado una causa probable. Consiste en formular una o dos preguntas adicionales o en realizar un experimento (como el cambio de empaques). Depende de obtener información adicional y de ejecutar una acción

adicional. La verificación es un paso independiente que se da para comprobar una relación de causa-efecto.

Algunas veces la verificación es imposible y sólo nos queda confiar en la etapa de prueba: el impulsador de un cohete explota durante el vuelo. Casi toda la evidencia tangible queda destruida. Es obvio que no deseamos un segundo accidente semejante. Todo lo que puede hacerse (con base en el papeleo del Análisis de Problemas y hasta el punto de probar las posibles causas contra la especificación) es idear una acción correctiva basada en la causa más probable. Es inevitable establecer premisas. "Si esto sucedió, entonces eso tendría sentido.. "

En la mayor parte de las situaciones problemáticas es posible la verificación, pero lo que la constituya dependerá de las circunstancias. Un problema mecánico puede duplicarse si se aplica conscientemente el distingo o cambio que parezca indicativo de la causa. Muchos problemas se verifican "poniéndoles el empaque anterior", es decir, invirtiendo el cambio para ver si se elimina el problema. En este caso la verificación nos proporciona la acción correctiva. La solución coincide con la etapa final del proceso del Análisis de Problemas.

Fracasos

Por supuesto que podemos fracasar.-Aunque la causa más común del fracaso es la falta de datos en la especificación, hay dos motivos primordiales para fracasar en la solución del problema, aun cuando se emplee el Análisis de Problemas.

1. Identificación insuficiente de los distinguos y cambios clave relacionados con los datos ES de la especificación.
2. Permitir que las premisas distorsionen el juicio durante la etapa de prueba. Entre mayor sea el número de premisas que adjudiquemos a una causa posible con el fin de poder llamarla "la más probable", menos probabilidades tendrá de resistir la verificación. No tiene nada de malo establecer premisas siempre y cuando las consideremos como tales y no les otorguemos prematuramente la condición de hechos reales.

Un proceso, no una panacea

Miles de personas han usado estas técnicas para resolver problemas que de otra manera parecían no tener solución, o sólo tenerla mediante una inversión mucho mayor de tiempo y dinero. La mayoría de esas mismas personas no pudieron resolver otros problemas que están seguros de haber podido resolver "si sólo de hubieran apegado al proceso." El análisis de Problemas nos permite hacer un buen trabajo de recopilación y evaluación de la

información sobre problemas. No obstante, existen limitaciones en el potencial que tiene el proceso para producir las respuestas correctas. Si no podemos rastrear los hechos clave necesarios para resolver un problema, este seguirá desafiando cualquier solución: ningún enfoque o proceso, independientemente de lo sistemática o meticulosa que sea su aplicación, desentrañará su secreto.

RESUMEN

Las sombras que arrojan nuestros problemas pueden dejarnos perplejos. No obstante, la estructura de todos los problemas siempre es la misma. Es el conocimiento de esta estructura lo que nos permite pasar sistemáticamente de la definición a la descripción, a la evaluación, a la hipótesis y a la verificación de la causa.

El enunciado de la desviación es nuestra descripción concisa tanto del objeto de nuestra preocupación como del defecto o falla de los cuales queremos encontrar la causa. En nuestro ejemplo el enunciado fue "El filtro número 1 tira aceite."

La especificación del problema es una descripción completa de la identidad, ubicación, tiempo y magnitud del problema; como ES y como PUDIERA SER pero NO ES. El filtro número 1 ES el que tira aceite. Cada uno de los otros cuatro PUDIERA SER, pero NO ES. La ubicación de la fuga ES en la válvula de limpieza; la fuga PUDIERA SER, pero NO ES observada en las demás válvulas, tuberías o mecanismo de cerrojo. Con base en la identificación de éstos... PUDIERA SER pero NO ES, establecemos bases de comparación que nos conducirán a entender y a resolver el problema.

Buscamos distintos o detalles que sólo caractericen a los datos del ES en las cuatro dimensiones. Preguntamos "¿Qué distingue al filtro número 1 cuando se le compara con los filtros 2 al 5?" Llevamos a cabo este mismo tipo de cuestionamiento en las otras tres dimensiones. El resultado es una colección de factores clave que caracterizan la identidad, el tiempo, la ubicación y la magnitud de nuestro problema.

Luego estudiamos cada distingo para determinar si también representa un cambio. Es en este punto de nuestro análisis donde identificamos al empaque de esquinas cuadradas del filtro que tira aceite, no sólo como una característica que distingue a ese filtro, sino como un cambio. Hasta el día anterior a la aparición del problema, el filtro número 1 había estado equipado con el mismo tipo de empaque de esquinas redondas usado en las otras unidades.

Cuando se han identificado todos los distingos y cambios, comenzamos a generar las posibles causas. Cada distingo y cambio se examina en busca de pistas hacia la causa. Cada hipótesis resultante de una causa se enuncia para ilustrar no sólo lo que causó el problema, sino cómo lo causó: "El empaque de esquinas cuadradas del nuevo proveedor es demasiado delgado y de construcción dispareja. Esto causó la fuga en el filtro número

Cada posible causa que generamos se prueba contra la especificación. Debe explicar tanto los datos del ES como los del NO ES de cada dimensión. Con el fin de que califique como la CAUSA MÁS PROBABLE debe explicar o resistir todos los hechos de la especificación. A menos que establezcamos algunas prenisas descabelladas, "la mayor vibración en la esquina noreste de la planta de filtros", por ejemplo, no nos explica ni la fuga en la ubicación del filtro ni el tiempo que caracterizó este problema. La vibración, como posible causa, tiene menos probabilidades de haber originado el problema que la instalación del nuevo empaque.

El paso final del Análisis de Problemas es la verificación de la causa más probable. A diferencia de la etapa de prueba, que viene a ser una comprobación "teórica", la verificación es "práctica" y se realiza, de ser posible, en el lugar mismo del problema. En nuestro ejemplo y en la mayoría de las situaciones conflictivas, esto puede hacerse de dos maneras: ya sea duplicando el efecto según la causa sugerida por nuestro análisis, o invirtiendo el cambio sospechoso de haber sido el causante del problema para comprobar si éste se elimina.

Si ninguna de las posibles causas que se hayan generado pasa la etapa de prueba, o si ninguna de las causas que la pasan resiste el proceso de verificación, el único recurso consiste en afinar más el trabajo anterior. Posiblemente necesitemos información más detallada en la especificación, en la identificación subsecuente de los distingos de los datos del ES y en la identificación de los cambios representados por los distingos. Esto puede conducir a nuevas percepciones, a la generación de nuevas causas posibles, y finalmente a una resolución exitosa.

El fracaso en encontrar la verdadera causa de un problema usando estas técnicas se debe a fallas, ya sea en la recopilación o en el uso de la información. No se puede usar información que no se tiene. Si tenemos la información y la usamos descuidadamente, el resultado quizás sea el mismo.

La lógica del Análisis de Problemas defiende conclusiones que respaldan a los hechos y hace a un lado a las que no pueden respaldarlos. Es un proceso que utiliza toda nuestra experiencia y nuestro criterio. Nos

ayuda a emplearlos de la manera más sistemática y objetiva posible. El Análisis de Problemas permite a las personas trabajar unidas acumulando sus informaciones en un formato común para determinar la causa de un problema. La mayor parte de las desviaciones son tan complejas que una persona sola no tiene la información necesaria para encontrar, comprobar y verificar la causa. Cuando todos los que tienen datos importantes cuentan con un mecanismo para integrarlos, pueden comenzar a encontrar la causa desconocida

Enunciado de la desviación:		El filtro número uno gotea aceite		
	PREGUNTAS DE ESPECIFICACIÓN	DESVIACIÓN DEL DESEMPEÑO	COMPARACIÓN LÓGICA MÁS CERCANA	¿QUÉ ES LO QUE DISTINGUE A...
IDENTIDAD	¿QUÉ unidad presenta la falla?	ES el filtro número 1	PUDIERA SER pero NO ES en los filtros 2 al 5	...el filtro número 1 cuando se le compara con los filtros 2 al 5? <i>El filtro número 1 tiene un empaque de esquinas cuadradas; los otros cuatro tienen empaques redondeados.</i>
	¿EN que consiste la falla?	ES una fuga de aceite	(No hay comparación lógica posible)	
LUGAR	¿DÓNDE se observa la falla (geográficamente)?	ES observada en la planta de filtros	PUDIERA SER pero NO ES observada en otros lugares de filtrado	... la esquina noreste de la planta de filtros al comparársela con otros lugares de filtrado? <i>Este lugar es el más cercano a la bomba alimentadora de agua, lo que expone al filtro número 1 a mayor grado de vibraciones que el que afecta a los demás filtros.</i>
	¿DÓNDE se observa la falla en la unidad?	ES observada en la válvula de limpieza	PUDIERA SER pero NO ES observada en las válvulas, tuberías y mecanismos de cierre	...la válvula de limpieza al comparársela con las demás válvulas, tuberías y mecanismos de cierre? <i>La válvula de limpieza se abre y se vuelve a apretar todas las días en cada turno</i>
TIEMPO	¿CUÁNDO se observó la falla por primera vez?	ES observada por primera vez hace tres días	PUDIERA SER pero NO ES observada antes de hace tres días	...el inicio de turno de hace tres días al compararse con el periodo anterior a ese día? <i>Hace tres días y justo antes de empezar el turno se llevó a cabo el mantenimiento mensual.</i>
	¿CUÁNDO se ha vuelto a observar desde entonces?	ES observada continuamente, en todos los turnos	PUDIERA SER pero NO ES observada cuando la unidad no se usa	... al goteo continuo y en todos los turnos, al compararse con la carencia de goteo cuando la unidad no se usa? <i>El aceite fluye a presión sólo cuando el filtro se usa</i>
	¿CUÁNDO, durante el ciclo de operación de la unidad, se observa la falla por primera vez?	ES observada por primera vez al principio de cada turno en cuanto el aceite entra al filtro	PUDIERA SER pero NO es menos de 5 o más de 10 galones en cada turno	...el inicio del turno si se le compara con cualquier momento posterior de cualquier turno? <i>Es el primer momento en que el aceite entra el filtro a presión.</i>
EXTENSIÓN (MAGNITUD)	¿CUÁL es la EXTENSIÓN de la falla?	ES de 5 a 10 galones de aceite los que gotean en cada turno	PUDIERA SER pero NO ES observada por primera vez después de que se inicia cualquier turno	... un goteo de 5 a 10 galones por turno al compararse con menos de 5 o más de 10 galones?
	¿CUÁNTAS son las unidades afectadas?	ES sólo el filtro número 1	PUDIERA SER pero NO ES en los filtros 2 al 5	(Ninguna información que no se haya descrito antes)
	¿QUÉ TANTO de cualquier unidad está afectado?	Sin respuesta	Sin respuesta	Sin respuesta

ANÁLISIS DE DECISIONES

En todas las organizaciones deben tomarse decisiones y realizarse acciones. Compete a las personas correspondientes de la organización seleccionar las acciones, determinar cómo realizarlas, y hacerse responsables de su implantación con éxito. Pero con frecuencia hay confusión respecto a las decisiones. A las personas se les dificulta pensar juntas sobre las elecciones que deben hacer. No se ponen de acuerdo en dónde comenzar o cómo proceder. Como resultado, pueden pasar por alto información importante, no consultar a las personas debidas y cometer errores. La toma de decisiones organizacional con frecuencia no es tan buena como debería. -- A la gente le gusta tomar parte en la toma de decisiones. No obstante, en una organización muchos rehuyen la tarea debido a las controversias que implica. Al carecer de procedimientos imparciales, y aceptados por todos, la toma de decisiones se convierte en una contienda entre los que sostienen distintos puntos de vista.

Cuando a las personas se les proporciona un enfoque común para la toma de decisiones, descubren que sí pueden trabajar como equipo. Se comparte más ampliamente la información pertinente, y se reconcilian mejor las posturas opuestas porque el proceso de toma de decisiones es menos tendencioso. Inevitablemente, mejora la calidad de la toma de decisiones.

El patrón de razonamiento para la toma de decisiones

El análisis de decisiones es un procedimiento sistemático basado en el patrón de razonamiento que todos usamos para hacer elecciones. Sus técnicas representan ampliaciones y refinamientos de los elementos de este patrón de razonamiento.

· Apreciamos el hecho de que debe hacerse una elección.

· Consideramos los factores específicos que deben ser satisfechos si la elección ha de tener éxito.

· Decidimos qué tipo de acción satisfará mejor dichos factores.

· Consideramos qué riesgos podrían vincularse a nuestra elección final de acción que podrían poner en peligro su seguridad y éxito.

Podemos emplear este patrón de razonamiento muy rápidamente, casi inconscientemente. Aunque podemos omitir uno o más de sus elementos en un análisis superficial, cada uno de ellos desempeña cierto papel en la determinación de cada elección que hacemos. Cuando

enfrentamos elecciones sencillas y repetitivas la memoria y la experiencia nos permiten considerar en una fracción de segundo los factores específicos que deben cumplirse. Esto lo vemos típicamente en las elecciones que hacemos al conducir un automóvil. Seríamos incapaces de conducir sin esa capacidad para usar automáticamente todos los elementos del patrón de razonamiento de elección de opciones.

Nadie necesita que le digan que la excelencia al elegir es crítica para el éxito del individuo o de la organización. Todos sabemos que lo que elijamos hoy influirá en nuestras vidas de mañana. Lo que no es tan obvio es cómo elegir hoy, usando la información de que se dispone, para que mañana dicha elección sea calificada como excelente y las personas que hayan intervenido en ella reciban el crédito que les corresponde. Tampoco es obvio cómo debemos usar la información, cómo podemos evitar enredarnos en detalles, cómo podemos evitar omitir los detalles que deben ser reconocidos, y cómo podemos evitar que nos confundan e intimiden las incertidumbres del futuro.

Detrás de toda decisión hay una pléyade de detalles. Algunos son sumamente importantes, -- otros insignificantes. La calidad de la información disponible puede no estar a la altura de nuestras necesidades. Puede no haber suficiente información. Puede haber tanta que nos agobie. Quizá el grado de pertinencia de la información disponible no esté claro. Sobre cada decisión se cierne cierto grado de incertidumbre, pues todas las decisiones acaban subiendo al escenario en algún momento de ese incierto futuro. La buena toma de decisiones, como la buena resolución de problemas, depende grandemente de la experiencia y el juicio. No obstante, en estas dos áreas de responsabilidad directiva, es en el marco de un procedimiento sistemático donde la experiencia y el juicio producen resultados exitosos y una reputación de excelencia directiva.

Los elementos de una buena elección

Hacer buenas elecciones depende de tres elementos: la calidad de nuestra definición de los factores específicos que deben ser satisfechos, la calidad de nuestra evaluación de las alternativas disponibles y la calidad de nuestra comprensión de lo que pueden producir esas alternativas (para bien o para mal). Todo parece tan simple que nos preguntamos cómo es que se toman malas decisiones. Éste es un ejemplo sencillo y sumamente típico.

"Necesitamos aumentar la capacidad de investigación y desarrollo de esta organización." Esto lo planteó un miembro del comité Ejecutivo de una organización de investigación social en rápido desarrollo.

Durante dos meses, el Comité discutió esa necesidad y consideró acciones alternativas: - ¿Con qué resultado? comité contrató a un nuevo Director de Investigación y desarrollo, un individuo que había trabajado para la competencia y era considerado "lo mejor."

"¿Mejor para qué?" es la pregunta que debió hacerse cuando por primera vez se planteó la necesidad.

Cuando el nuevo Director llevaba seis meses en su puesto, el Comité Ejecutivo llegó a tres conclusiones: 1) El nuevo Director no era "lo mejor" para la organización. 2) La alternativa de "nuevo Director" en realidad no estaba dirigida a alguna de las preocupaciones más urgentes de Investigación y Desarrollo. 3) La cuestión de una dirección adecuada para Investigación y Desarrollo en ese momento de la vida de la compañía nunca había sido discutida adecuadamente.

El Comité había tomado una mala decisión. ¿Por qué? Porque no tenía un propósito claro y no había discutido las necesidades específicas de la organización en lo referente a investigación y desarrollo. Consecuentemente, el Comité no había entendido los tipos de opciones con mayores probabilidades de beneficiar la organización. No obstante, cuando se tomó la decisión todos estaban convencidos y entusiasmados con la elección.

"Lo que dijimos después," nos dijo un miembro del comité. "fue que, dada la información que teníamos en esas fechas, eso parecía ser lo indicado. Pero yo no lo acepto. Dada la información que podríamos haber tenido y las acciones que podríamos haber tomado si realmente hubiéramos recapacitado sobre nuestra situación, yo no creo que la decisión de contratar a "lo mejor" de la competencia nos habría parecido lo indicado. Todos estábamos obcecados con el supuesto de que afuera había alguien que podía llegar a la compañía y obrar milagros. Nunca se dijo exactamente con esas palabras, pero fue sobre esa premisa que realmente se basó toda la decisión."

Muchas, muchas decisiones se caracterizan por este tipo de razonamiento. Una buena decisión sólo puede ser tomada en el contexto de lo que necesita realizarse. Ninguna alternativa es mejor que la posibilidad que tiene para cumplir la tarea que debe realizarse.

El propósito del Análisis de Decisiones es identificar lo que necesita hacerse, desarrollar los criterios específicos para su realización, evaluar las alternativas disponibles con respecto a esos criterios e identificar los riesgos implicados.

Explicaremos los principales elementos del proceso del Análisis de Decisiones y mostraremos cómo se usa el proceso. Nuestro ejemplo implica la elección relativamente fácil y sencilla entre cuatro posibles cursos de acción.

PRINCIPALES ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DE DECISIONES.

El enunciado de la decisión

En el Análisis de Problemas comenzamos con un enunciado de la desviación, que define la situación por resolverse. En el Análisis de Decisiones comenzaremos con un enunciado de la decisión, o nombre de ésta.

En el Análisis de Problemas, la resolución consistió en una respuesta comprobable a la pregunta "¿Por qué?" En el Análisis de Decisiones, la resolución consistirá en una respuesta a las preguntas: "¿Con qué propósito?", "¿Cuál?" y "¿Cómo?"

Un enunciado de la decisión nos da el enfoque para todo lo que sigue y establece los límites de la elección. Los criterios que se desarrollarán serán consecuencia de esta, describiendo detalladamente los requisitos de la decisión. Las alternativas serán juzgadas en base a su capacidad para satisfacer dichos requisitos. Como el enunciado de la decisión pone a todas las actividades en acción, tiene otra cualidad en común con el enunciado de la desviación: la manera en que se redacta merece una cuidadosa atención.

El enunciado de la decisión siempre indica algún tipo de acción y su resultado esperado: "Seleccionar un nuevo director de control de calidad" o "Diseñar un nuevo sistema de evaluación para personal de nuevo ingreso". También indica el nivel al que debe tomarse la decisión. En el caso que presentamos antes (la "necesidad de aumentar la capacidad de investigación y desarrollo de esta organización"), la decisión fracasó principalmente porque no se pensó en el nivel de la decisión. El enunciado del propósito no dio al equipo de toma de decisiones una guía, ni estableció límites, superiores o inferiores, en cuanto a la gama de alternativas que se considerarían. El único escenario que estableció fue uno en el que una solución motivada por las alternativas asumiría el papel estelar.

Los objetivos para la decisión

Objetivo en nuestra terminología, son los criterios para la decisión: los detalles específicos de lo que debe cumplir la decisión. Establecemos estos objetivos una vez que enunciamos el propósito de la decisión y acordamos a qué nivel deberá tomarse. Lo hacemos antes de discutir las

alternativas y en ocasiones hasta antes de identificarlas. El Análisis de Decisiones es la antítesis de la identificación de un curso de acción elaborando después un argumento que lo justifique. En lugar de ello partimos de lo que necesita realizarse, para llegar a la alternativa que mejor pueda realizarlo. Por ejemplo, si queremos contratar un nuevo ejecutivo, tendremos mayores probabilidades de hacer una buena elección si, primero identificamos las cualidades de un candidato ideal y después comenzamos el proceso de entrevistas. Ningún directivo experimentado necesita que se le explique este razonamiento. Los objetivos son medidas claras de los fines que queremos lograr, puesto que solamente con medidas claras podremos hacer elecciones razonadas.

Objetivos obligatorios y deseados

Los objetivos se dividen en dos categorías: OBLIGATORIOS y DESEADOS. Los objetivos OBLIGATORIOS son imprescindibles: deben cumplirse para garantizar una decisión exitosa. Cuando llega el momento de evaluar las alternativas en función de esos objetivos, cualquier alternativa que no satisfaga un objetivo obligatorio inmediatamente será descartada del análisis. Estos objetivos deben ser cuantificables porque funcionan como un filtro para eliminar las alternativas propensas al fracaso. Debemos ser capaces de decir: "Esta alternativa definitivamente no puede satisfacer este objetivo; no puede satisfacer un requisito que es imprescindible para el éxito." Por ejemplo, un objetivo obligatorio típico en una decisión de contratación es: "Dos años de experiencia como supervisor en esta industria." Si es imprescindible ese tiempo de experiencia, entonces no tiene caso considerar candidatos que no cuenten con esos dos años. Es un objetivo cuantificable: el candidato lo tiene o no lo tiene. Sus demás cualidades son irrelevantes.

Todos los demás objetivos se catalogan como DESEADOS. Las alternativas que generemos se juzgarán con base en sus resultados relativos frente a los objetivos DESEADOS, y no en si los satisfacen o no. La función de estos objetivos consiste en darnos una idea comparativa de las alternativas, un sentido de cuál podría ser el resultado de cada alternativa en comparación con las demás.

Un objetivo DESEADO puede ser imprescindible, pero no puede clasificarse como OBLIGATORIO por una o dos razones: primero, por no ser cuantificable; por lo cual no puede darnos un juicio absoluto de Sí-o-No sobre los resultados de una alternativa. Segundo, quizá no deseamos un juicio de Sí-o-No. Tal vez sea mejor usar ese objetivo como una medida relativa del desempeño.

Frecuentemente se enunciará un objetivo como OBLIGATORIO y luego se redactará nuevamente como DESEADO, de modo que pueda cumplir con ambas funciones. Por ejemplo: "Experiencia de dos años en esta industria" (OBLIGATORIO) puede redactarse nuevamente así: "Experiencia máxima en esta industria" (DESEADO). Con esto cuando se trate de evaluar las alternativas podemos juzgar de dos maneras: los candidatos con menos de dos años de experiencia serán eliminados; los candidatos restantes se juzgarán comparativamente en base a su experiencia.

Veamos un ejemplo de un objetivo de alta prioridad que no podría usarse como OBLIGATORIO: "Buenas relaciones de trabajo con directivos de todos los niveles." Sea cual sea la importancia de este objetivo, se trata de una cualidad que sólo puede medirse de modo relativo. Los cuatro candidatos pueden satisfacer este objetivo, pero sólo uno lo satisfará mejor que los demás. Esto es exactamente lo que queremos saber: ¿Quién lo satisface mejor? No queremos solamente saber quién lo satisface; juicio reservado para un objetivo OBLIGATORIO. Un objetivo DESEADO no es necesariamente menos importante que un OBLIGATORIO; simplemente sirve para otro propósito.

Alguien describió las funciones de estos dos tipos de objetivos diciendo: "Los OBLIGATORIOS deciden quién participa en el juego, pero los DESEADOS deciden quién gana."

Alternativas

Una alternativa ideal satisface perfectamente todas las condiciones que se le establecen pero sin traer consigo nuevas dificultades. Por desgracia son raras las alternativas ideales. Por lo tanto debemos evaluar cada alternativa disponible midiéndola contra todos nuestros objetivos. Es su cualidad relativa para cumplir con ellos lo que nos interesa.

Si debemos elegir entre varias alternativas tendremos que decidir cuál satisfará mejor nuestros objetivos con el menor riesgo aceptable. En otras palabras tratamos de hacer una elección equilibrada. Una alternativa que mejor satisface los objetivos pero que conlleva serios riesgos no es, después de todo, la mejor elección. Otra alternativa quizá menos emocionante pero más segura, puede resultar la elección mejor equilibrada.

Si sólo tenemos una alternativa, debemos decidir si es lo suficientemente buena para aceptarla. En este caso nuestra evaluación se centrará en su valor relativo al compararla con una alternativa perfecta pero inalcanzable.

Si debemos elegir entre la línea de acción actual y una propuesta, entonces ambas deben considerarse como alternativas, evaluando sus resultados contra nuestros objetivos de la misma manera en que lo haríamos si ambas hubieran sido propuestas. Lo que está haciéndose actualmente, después de todo, es una alternativa: la elección consiste en continuar haciéndolo de esa manera o encontrar otra que sea mejor.

Si, por no contar con alguna alternativa, debemos crear algo nuevo, generalmente podemos elaborar una alternativa con los componentes disponibles. Luego elegimos las combinaciones mejores y más factibles, tratamos a cada una como una alternativa distinta y evaluamos a todas contra el modelo ideal de una alternativa.

Las consecuencias de la elección

El último paso del Análisis de Decisiones es la búsqueda de las posibles consecuencias adversas de todas las alternativas factibles.

Las consecuencias negativas de cualquier acción son tan tangibles como sus beneficios, y en ocasiones aún más. Una vez que se toma y se implanta una decisión, cualquiera de sus efectos negativos puede llegar a convertirse en un verdadero problema. Los efectos de las decisiones, buenas o malas, siempre sobreviven al proceso de toma de decisión que los produjo. ¿Y cuáles son los efectos, buenos y malos, que se recuerdan más? "El daño que causan los hombres", escribió Shakespeare, "les sobrevive; el bien, con frecuencia se entierra con sus restos..." Algunas cosas no han cambiado nada en casi cuatrocientos años.

Debemos explorar y evaluar exhaustivamente las posibles consecuencias adversas de cualquier alternativa antes de tomar una decisión definitiva. Ésta es la única oportunidad que tendremos de ocuparnos de dichos efectos sin más costo que un poco de esfuerzo mental. Debemos identificar las posibles consecuencias adversas antes de que ocurran y tomarlas en cuenta como parte de nuestra decisión. Habiéndolas reconocido y evaluado, quizá podamos evitarlas del todo o tomar medidas en el presente que reduzcan su efecto en el futuro. El riesgo vinculado a una alternativa no es necesariamente un factor totalmente condenatorio (siempre y cuando alguien lo detecte cuando todavía es tiempo de remediarlo). Cualquier evaluación y elección que omita una búsqueda disciplinada y sistemática de las posibles consecuencias negativas es una invitación al desastre.

El Análisis de Decisiones rara vez trata con certezas. Cuánto más se adentre en el futuro, menos certeza tendrá una acción propuesta. Es debido a estas incertidumbres

que el proceso de Análisis de Decisiones depende de nuestros juicios, evaluaciones, experiencias e intuiciones, los cuales nos darán los datos válidos que necesitamos para respaldar la decisión correcta que debemos tomar.

Si hacemos a un lado los sentimientos, instintos, y esa voz interior que nos dice: "No me siento a gusto con esto..." estaremos desechando un valioso recurso. Ello nos provocará errores como el de contratar a una persona que no nos agrada y con quien no podemos trabajar simplemente porque "el curriculum parecía muy bueno, y yo traté de ser objetivo." Ésta no es una buena toma de decisiones: buena decisión es la que da buenos resultados. Pasar por alto los factores que hacen inoperante una elección es un error fundamental. Una selección razonable y una buena decisión siempre dependen de un estudio exhaustivo y de una cuidadosa evaluación de toda la información pertinente.

El Análisis de Decisiones es un proceso metódico y sistemático; pero también es creativo e innovador en la medida que sus usuarios lo deseen.

LAS TECNICAS DEL ANALISIS DE DECISIONES.

La siguiente situación ilustra el uso de las técnicas del Análisis de Decisiones. Se refiere a la selección del proveedor de un servicio requerido de entre varias posibles empresas de servicios.

Enunciado de la decisión

El enunciado de la decisión de nuestro cliente fue "Elegir el mejor sistema de información de personal para nuestra empresa". Las personas involucradas en tomar esta decisión fueron el Subdirector de Operaciones, el Subdirector de Personal, el Subdirector de Sistemas de Información, y uno de los abogados de la compañía. Trabajaron en equipo para decidir tres cosas: el nivel de la decisión, quien delegaría las tareas de investigación necesarias a sus subordinados y quien usaría la información resultante para llegar a la conclusión final. El equipo no participaría en la investigación requerida para hacer la evaluación.

Operando de esa manera, el equipo llegó a su conclusión después de tres sesiones de una hora cada una, que tuvieron lugar en el transcurso de dos semanas. Comparada con casos anteriores de decisiones semejantes, ésta se consideró que les había economizado mucho tiempo y esfuerzo.

El enunciado de la decisión no sólo definía el objeto de la decisión, sino también el nivel al que se tomaría. Establecía el escenario para los tipos de alternativas que se tomarían en cuenta. Si la redacción del enunciado

hubiera sido "Mejorar nuestro método para registrar y pasar la información sobre el personal," el carácter de la decisión habría sido distinto: la selección de un nuevo sistema hubiese aparecido como una de entre varias alternativas: de ninguna manera lo que el equipo quería.

El enunciado de la decisión es, en cierta forma, el producto de decisiones anteriores. El equipo ya había decidido que quería un nuevo sistema para sustituir los métodos y procedimientos que tenían. Por lo tanto, el enunciado de la decisión de inmediato descartaba una docena de posibles decisiones que podían haberse tomado.

Los objetivos para la decisión

¿Qué debe hacer el nuevo sistema? ¿Qué le gustaría al equipo que hiciera además de eso? ¿Qué restricciones afectan la elección de un nuevo sistema? Este tipo de preguntas son las que todo equipo de tomadores de decisiones tiene que hacer para comenzar a establecer objetivos. Las respuestas a estas preguntas darán por resultado una lista de objetivos. Los objetivos entonces se clasificarán en OBLIGATORIOS o DESEADOS.

Entre los objetivos OBLIGATORIOS del nuevo sistema de información sobre el personal estaban estos:

Es OBLIGATORIO que pueda producir...

- Informes sobre el cumplimiento de la igualdad de oportunidades de empleo regional
- Informes a la gerencia, usando una Impresora de Informes
- Captura e informes estadísticos sobre salarios y puestos

Se consideró que cada uno de estos objetivos era imprescindible y que todos eran cuantificables: un sistema podría ofrecer esas características o no podría.

La lista de los objetivos DESEADOS representaba criterios adicionales deseables aunque no imprescindibles. A continuación aparecen cinco de los diecisiete objetivos DESEADOS anotados en el análisis:

- Implantación seis meses después del inicio
- Escrito en COBOL
- Capacidad para informar sobre seguridad y salud ocupacional

➤ Eliminación de muchas formas usando documentos que se circularán

➤ Seguridad

Ponderación de los objetivos

Una vez identificados los objetivos DESEADOS, se ponderó cada uno conforme a su importancia relativa. Se identificó el objetivo más importante y se le dio un peso de 10. Después se ponderaron todos los demás comparándolos con el primero, desde 10 (igualmente importante) hasta un posible 1 (no muy importante).

No se hizo ningún intento de jerarquizar los objetivos. El objeto de la escala de ponderación 10-1 simplemente fue para que salieran a la luz las relaciones entre estos objetivos: ¿Qué era lo que más importaba? ¿De qué podía prescindirse, si fuera necesario?

Cuando llega el momento de evaluar las alternativas lo hacemos evaluándolas en su relación entre sí contra todos los objetivos DESEADOS, pero una a la vez. Por eso es crítico identificar desde un principio los objetivos más importantes. No tiene caso saber que una alternativa específica satisface nueve de diez objetivos DESEADOS si de hecho el décimo es el más crucial para que la decisión tenga éxito. También debemos examinar el equilibrio de los objetivos DESEADOS y buscar ciertas señales de peligro:

· Demasiados números altos pueden indicar ya sea expectativas irreales o una percepción deficiente de qué objetivos pueden garantizar el éxito.

· Demasiados números bajos sugieren que los detalles insignificantes pueden estar asfixiando el análisis.

· Demasiados objetivos centrados en los intereses de un solo departamento pueden conducir a una decisión inoperante. Esto ocurre especialmente cuando otros departamentos pueden verse igualmente afectados por la decisión final.

· Los objetivos "cargados", o sea los objetivos que garantizan un fácil paso para ciertas alternativas pero bloquean todas las demás, pueden hacer del análisis una farsa.

Éstos son los pesos que el equipo cliente asignó a los cinco objetivos DESEADOS:

Implantación seis meses después del arranque: 10

Escrito en COBOL: 9

Capacidad para informar sobre seguridad y salud ocupacional: 8

Eliminación de muchas formas: 5

Seguridad: 3

Generación y evaluación de alternativas

En este caso, las alternativas estaban bastante bien definidas: el equipo identificó a cuatro proveedores importantes del sistema que querían y después inició la evaluación.

Evaluación de las alternativas contra los objetivos OBLIGATORIOS

En esta evaluación, una alternativa satisface todos los objetivos OBLIGATORIOS (PASA) o no los satisface (NO PASA). Una NO PASA inmediatamente queda eliminada de toda consideración posterior.

Recordarán que los objetivos OBLIGATORIOS eran:

- Informar sobre el cumplimiento de la igualdad de oportunidades de empleo regional
- Informar a la gerencia, usando una impresora de informes
- Capturar e informar estadísticas sobre -salarios y puestos

Para sorpresa de la mayoría de los integrantes del equipo, un sistema de mucho renombre quedó eliminado en este punto. No podía proveer la característica de la impresora de informes.

Las alternativas aparecen en la siguiente figura. Nótese que las columnas de información nos dicen por qué una alternativa pasó o no pasó. Al enlistar esta información, el proceso se ha vuelto visible. Los hechos, opiniones y juicios han sido registrados. Existe un resumen escrito para consultas futuras, que no permite que nada se memorice o se olvide. Y la información necesaria está disponible para quien tenga que aprobar la decisión final.

Evaluación de las alternativas contra los objetivos obligatorios

OBJETIVOS OBLIGATORIOS	INFORMACIÓN SOBRE COMPAÑÍA A	PASA/NO PASA	INFORMACIÓN SOBRE COMPAÑÍA B	PASA/NO PASA	INFORMACIÓN SOBRE COMPAÑÍA C	PASA/NO PASA	INFORMACIÓN SOBRE COMPAÑÍA D	PASA/NO PASA
Informes sobre igualdad en el empleo	Sí; cumple los requisitos del gobierno; mayores detalles usando el GRS.	PASA	Sí; cumple los requisitos del gobierno; mayores detalles usando la impresora de informes.	PASA	Sí; cumple los requisitos del gobierno; mayores detalles usando la impresora de informes.	PASA	Sí; cumple los requisitos del gobierno; informe normal	PASA
Impresora de informes	Sí; todos los informes se imprimen en la impresora de informes	PASA	Los informes normales se imprimen en la impresora de informes si así se solicita.	PASA	Los informes normales usan la impresora de informes para aquellos que así se soliciten y estén autorizados.	PASA	No cuenta con impresora de informes	NO PASA
Capta/informa estadísticas de salarios y de trabajo	Sí; tantos como se desee usando el CEH	PASA	Sí; puede generar tantos como se desee dentro del sistema.	PASA	Sí; sin límites.	PASA		

Evaluación de alternativas contra los objetivos DESEADOS

Habiendo eliminado a la Compañía D, el equipo pasó las otras tres alternativas a la siguiente fase: evaluación comparativa en base a los objetivos DESEADOS. Comenzando con el primer objetivo DESEADO, "Implantación seis meses después del arranque" (con un peso de 10), el equipo evaluó la información que había recopilado sobre las compañías A, B y C.

La compañía A había presentado una estimación de seis meses; la compañía B también de seis meses; y la compañía C de cuatro meses. Los estimados de las compañías A y C parecían confiables. El subdirector de operaciones estaba menos seguro de la compañía B. Había sabido por dos clientes de la B que su implantación se había demorado un poco; por lo demás, estaban satisfechos con el servicio recibido.

En base a esta información, el equipo decidió que la compañía C, con una estimación confiable de cuatro meses, era la que mejor satisfacía el objetivo de implantación. Adjudicaron a la compañía C 10 puntos en ese objetivo, y 9 y 8 respectivamente a la compañía A y a la B. ¿Para qué sirven estos números? Ayudan a reflejar nuestros juicios

Al llegar a este punto del análisis, se habían seleccionado y hecho visibles todos los objetivos, y se habían ponderado los DESEADOS. Ahora se seleccionarían las alternativas, permitiéndonos juzgar las ventajas relativas de cada una de ellas. Por ejemplo, ¿Qué tan bien puede hacer la implantación la compañía C en comparación con la A y la B? Como cada compañía se evalúa con base en todos los objetivos DESEADOS, gradualmente irán aclarándose su desempeño y capacidad, relativos y generales, para producir resultados deseables.

En ocasiones las personas se sienten molestas cuando ninguna de las alternativas parecen merecer un 10. Se sienten aún más preocupadas cuando ninguna de las alternativas califica bien en un objetivo particular. Calificamos con un 10 la opción que se aproxima más al cumplimiento del objetivo, y a las demás las calificamos en relación con esa. No es un ideal lo que buscamos mediante esta evaluación comparativa. Lo que buscamos es una respuesta a la pregunta: "¿Entre estas opciones (reales y alcanzables), cuál es la que mejor satisface el objetivo?"

Evaluación de las alternativas contra los objetivos deseados

OBJETIVOS DESEADOS	PESO	INFORMACIÓN SOBRE COMPAÑIA A	CALIFI- CACIÓN	INFORMACIÓN SOBRE COMPAÑIA B	CALIFI- CACIÓN	INFORMACIÓN SOBRE COMPAÑIA C	CALIFICACI
Implantación 6 meses después del inicio	10	Si; 6 meses.	9	Si; 6 meses (¿Eso dicen?)	8	Si; 4 meses.	10
En lenguaje COBOL	9	Si; requiere de llamadas a subrutinas.	9	Si; requiere de llamadas a subrutinas y conversión a B6700.	8	Si; no requiere de llamadas a subrutinas.	10
Informes para el departamento de salud	8	Produce los informes requeridos para el gobierno; muy flexible.	10	Produce los informes requeridos por el gobierno.	8	Produce los informes requeridos por el gobierno.	9
Eliminación de formas múltiples usando documentos que se circulan	5	Si; cantidad mínima de formas y documentos.	10	Si; cantidad mínima de formas y documentos estándar.	8	Si; cantidad mínima de formas.	9
Seguridad	3	Hará lo necesario para resolver el problema. También tiene una clave de seguridad en la impresora de informes.	10	No ofrece seguridad en los datos de archivo. Lo tendríamos que realizar nosotros.	5	Clave de seguridad en la impresora de informes.	7

Una palabra de advertencia: si durante la etapa de calificación repetidamente se hace la observación de que "ninguna de las alternativas vale gran cosa" al ir de un objetivo a otro, entonces obviamente algo anda mal. Los objetivos son irreales y ninguna opción real y alcanzable puede satisfacerlos. Pero éste es un caso raro. Las personas que están en posiciones para tomar decisiones generalmente están allí porque tienen una clara idea de lo que es factible; no plantean objetivos inalcanzables.

En el otro extremo, todas las alternativas pueden calificar muy bien respecto de casi todos los objetivos. Esto es resultado de un conjunto de objetivos tan vagos que cualquier serie de alternativas similares será igualmente buena para satisfacer los requisitos de la decisión. El remedio más sencillo es volver a la lista de los objetivos DESEADOS y hacerlos más limitativos, más exigentes y más numerosos. La alternativa que realmente ofrezca más, será entonces la que sobresalga.

Ponderación de las puntuaciones de las alternativas

Ahora necesitamos las respuestas a dos preguntas: ¿Cómo se desempeñó cada alternativa contra todos los objetivos? ¿Qué tan bien califica contra cada una de las otras alternativas en cuanto a su desempeño total contra los objetivos DESEADOS? Podemos contestarlas calculando las puntuaciones ponderadas de cada alternativa.

Una puntuación ponderada es la puntuación de una alternativa multiplicada por el peso del objetivo al que se refiere dicha puntuación. Por ejemplo:

La compañía A obtuvo 9 en el objetivo DESEADO "Implantación seis meses después del arranque." Ese objetivo tiene un peso de 10. Por lo tanto la puntuación ponderada de la compañía A en ese objetivo es de 90 (9×10).

Continuamos calculando la puntuación ponderada de la compañía A en todos los objetivos DESEADOS. Luego sumamos todas las puntuaciones ponderadas para obtener la puntuación ponderada total correspondiente a la alternativa de la compañía A. Terminamos este paso repitiendo el procedimiento con cada una de las demás alternativas.

Las alternativas y sus calificaciones totales ponderadas

OBJETIVOS DESEADOS	PESO	INFORMACIÓN SOBRE COMPAÑÍA A	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	INFORMACIÓN SOBRE COMPAÑÍA B	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	INFORMACIÓN SOBRE COMPAÑÍA C	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	
Implantación 6 meses después del inicio	10	Si; 6 meses	9	90	Si; 6 meses (¿Eso dicen?)	8	80	Si; 4 meses.	10	100	
En lenguaje COBOL	9	Si; requiere de llamadas a subrutinas.	9	81	Si; requiere de llamadas a subrutinas y conversión a B6700.	8	72	Si; no requiere de llamadas a subrutinas.	10	90	
Informes para el departamento de salud	8	Produce los informes requeridos por el gobierno; muy flexible	10	80	Produce los informes requeridos por el gobierno.	8	64	Produce los informes requeridos por el gobierno	9	72	
Eliminación de formas múltiples usando documentos que se circulan	5	Si; cantidad mínima de formas y documentos	10	50	Si; cantidad mínima de formas y documentos estándar	8	40	Si; cantidad mínima de formas.	9	45	
Seguridad	3	Hará lo necesario para resolver este problema. También tiene una clave de seguridad en la impresora de informes	10	30	No ofrece seguridad en los datos del archivo. Lo tendríamos que realizar nosotros.	5	15	Clave de seguridad en la impresora de informes	7	21	
Calificaciones totales ponderadas:				331					271	328	

Las puntuaciones ponderadas totales funcionan como mediciones comparativas visibles de las alternativas. Sus números indican que una alternativa es más viable que las demás, que un curso de acción es aparentemente más factible que los demás. Los números no tienen nada de mágico. La escala de 10 a 1, tanto para la ponderación de los objetivos DESEADOS como para la puntuación de las alternativas, es un medio sencillo, lógico y productivo para producir buenos resultados.

Como lo indica la figura anterior, las puntuaciones ponderadas totales fueron 331 para la compañía A, 271 para la compañía B y 328 para la compañía C. Como hemos dicho, ésta es una muestra del análisis completo que incluyó diecisiete objetivos DESEADOS. Para su información, las puntuaciones completas fueron, 1009 para la compañía A, 752 para la compañía B y 878 para la compañía C. Entonces, la compañía A satisfacía los objetivos de la decisión en un mayor grado que cualquiera de sus competidoras.

Bajo ciertas condiciones podemos variar la manera en que asignamos los pesos numéricos. Si un directivo debe trabajar con 50 o 100 objetivos, por ejemplo, puede dividirlos en categorías, con un peso (o porcentaje de influencia) para cada categoría. En este caso, un sólo objetivo DESEADO puede tener un peso de 10, pero pertenecer a una categoría con un peso comparativamente bajo. Aunque la lógica del Análisis de Decisiones no cambia, esta técnica refleja los requisitos particulares de la decisión.

Elección provisional

La puntuación ponderada total nos da una herramienta para escoger una elección provisional. Aunque la elección provisional con frecuencia llega a la categoría de elección final, esto nunca debe ocurrir antes de que exploremos los riesgos potenciales implicados. Dos décadas de experiencia nos han enseñado claramente que la eliminación de este último paso del Análisis de Decisiones (debido a que "una alternativa va tan por encima de las demás") puede anular el valor de todo el trabajo hecho hasta ese punto.

Las consecuencias de las alternativas

Si es tan importante explorar los riesgos potenciales, ¿Por qué deja la gente de hacerlo con tanta frecuencia? Hay varias razones muy comprensibles. Si un análisis de tres alternativas produce puntuaciones ponderadas totales de 700, 350 y 210, puede parecer pérdida de tiempo quebrarse la cabeza buscando riesgos potenciales. En otro caso alguien puede sentirse renuente a enfriar el entusiasmo de: "¡Hemos hecho todo este trabajo! ¡Y

hemos producido esta gran alternativa!" Ese único y dudoso miembro de un equipo optimista de toma de decisiones puede muy bien ocultar esas opiniones negativas. Un último motivo, y muy común, para omitir la etapa de exploración de riesgos es éste: con frecuencia no podemos, ni estamos dispuestos, a aplicar las lecciones del pasado en las decisiones de hoy. Un directivo nos dijo que muy al principio de su carrera había sugerido tímidamente a su jefe que los problemas potenciales de una alternativa que estaba considerándose no habían sido examinados debidamente. Aún más tímidamente recordó a su jefe que una decisión tomada en otro departamento había sido gravemente contraproducente hacia unos meses. "Eso" replicó desdeñosamente su jefe, "se trató de ellos y entonces, y esto se trata de nosotros y ahora " Y se abandonó el tema. La decisión resultó atinada, pero eso no probó que el joven directivo estuviera equivocado. Un año o dos después de implantarse una decisión, nadie lamenta el tiempo dedicado a sondear sus riesgos. Es una mera fracción del tiempo dedicado a lamentarse por un riesgo que debió ser explorado pero no lo fue.

En los primeros pasos del Análisis de Decisiones, tratamos de que nuestros objetivos sean amplios y nuestra evaluación de alternativas tan rigurosa como sea posible. Pero estas actividades tienen un límite. Deben ir seguidas del paso más creativo y difícil del proceso: considerar las consecuencias de las alternativas. Esto implica responder cuando menos a estas cinco preguntas.

Si eligiéramos esta alternativa:

¿Qué requisitos para tener éxito hemos pasado por alto en las etapas anteriores de este análisis?

¿Qué factores dentro de la organización, con base en nuestra experiencia, podrían perjudicar su aceptación o su implantación?

¿Qué tipos de cambios dentro de la organización podrían perjudicar su éxito a largo plazo?

¿Qué tipos de cambio externos (como actividades de la competencia y reglamentos del gobierno) podrían perjudicar su éxito a largo plazo?

¿Qué tipos de cosas tienden a causar problemas en la implantación de este tipo de decisión?

En este paso del proceso, tratamos de destruir nuestras mejores alternativas una por una. Nos volvemos destructivos, negativos y pesimistas. El grado al que los directivos acepten este proceso en gran parte lo determina su cantidad de experiencia. La experiencia nos enseña que no se otorgan premios al optimismo del pasado por los fracasos del presente. Ese hecho está respaldado por la imposibilidad de descubrir quién, en cualquier organización, en realidad fue responsable de las peores decisiones que jamás se tomaron.

Comenzamos este paso con la elección provisional.- la alternativa con la mayor puntuación total ponderada. La examinamos por sí sola. Examinamos sus probabilidades de fracaso o sus problemas potenciales. Debemos recordar que éste nunca es un ejercicio de comparaciones. No decimos: "La alternativa A tiene más probabilidades de producir este problema que la alternativa B." La comparación no es un enfoque útil. Cada alternativa debe ser examinada por separado.

Entonces calificamos las consecuencias adversas de una alternativa con base en la probabilidad y la gravedad.- ¿Qué probabilidades existen de que esto (consecuencia adversa) ocurra? De ocurrir (la consecuencia adversa), ¿qué tan grave sería? Podemos usar calificaciones alta, mediana y baja (A, M, B) o un escala de 10 (sumamente probable/muy grave) a 1 (poco probable/nada grave). El sistema de 10 a 1 es muy bueno, siempre y cuando evitemos la tentación de comenzar a multiplicar. "Una probabilidad de 9 x una gravedad de 3 = 27". Si permitimos que los números oscurezcan la información que los produjo, podemos perder de vista las consecuencias adversas graves.

No perderemos el sueño por una consecuencia adversa de bajas probabilidades y mínima importancia. Pero vamos a estar muy pendientes de una consecuencia adversa si se considera que es a la vez sumamente probable y muy grave

A continuación presentamos algunas consecuencias adversas que se identificaron durante el último paso de la decisión sobre el sistema de información sobre personal.

COMPañIA A: Rumor: La compañía podría desaparecer en unos tres años, causando graves trastornos en el servicio.

¿Probabilidad? Mediana
¿Gravedad si ocurre? Alta

COMPañIA B: Alto índice de rotación. Los empleados clave que más saben sobre nuestra cuenta abandonan su trabajo con el proveedor.

¿Probabilidad? Mediana
¿Gravedad si ocurre? Mediana

COMPañIA C: Si tienen pocos empleados experimentados, C quizá no pueda satisfacer nuestras necesidades en el futuro.

¿Probabilidad? Baja
¿Gravedad si ocurre? Mediana

Tres factores determinan el número y la importancia de las consecuencias adversas potenciales que se identifican para las alternativas: la duración de su existencia, nuestra

capacidad para descubrirlas y nuestra disposición a analizar las que encontremos.

¿Que tan útil es el proceso de Análisis de Decisiones si las consecuencias adversas potenciales pueden derrumbar hasta la alternativa que tuvo la mejor puntuación en los objetivos que tanto nos esforzamos por desarrollar? Es debido a los pasos anteriores del proceso, lo visible de la información, y el rastreo de nuestro razonamiento desde el enunciado de la decisión hasta este punto, que mejor podemos evaluar las consecuencias adversas potenciales. Es sólo ahora, con todos los datos ante nosotros, cuando podemos forzar nuestras imaginaciones más allá del cúmulo de datos que hemos amasado, estudiarlo todo y preguntar: "¿Qué omitimos?"

El desenlace de este caso particular fue que el cliente se decidió por la compañía C, la finalista en la puntuación numérica. Alguien había oído el rumor de que la compañía A posiblemente se liquidaría antes de tres años. El rumor nunca fue confirmado, pero existía. Más aún, la juventud y relativamente pequeña dimensión de la compañía C parecía ofrecer cuando menos el mismo número de ventajas y desventajas potenciales. Su equipo directivo era agresivo y ambicioso, y se preocupaba por el servicio como un medio para obtener y retener nueva clientela. Las necesidades de servicio de nuestro cliente tenían pocas posibilidades de superar la capacidad que tenía la compañía C para satisfacerlas. El equipo tomó la mejor decisión posible con base en la experiencia y el juicio de sus miembros y en toda la información disponible.

¿Entonces, cómo resultó todo?

La compañía A no se vendió en el plazo de tres años. Pero para entonces su reputación de servicio había sido eclipsada por la compañía C (la que eligió el equipo). La compañía C cumplió con el trabajo de manera excelente. Puso el sistema en operación en cuatro meses, como lo había prometido, y continuó tratando a nuestro cliente como un cliente clave. El equipo de toma de decisiones siguió sintiéndose satisfecho de haber hecho la elección correcta, y nunca lamentó haber tomado en cuenta en sus deliberaciones el rumor sobre la compañía A.

En tres sesiones de una hora cada una, realizadas durante un plazo de dos semanas, el equipo había llegado a una decisión prudente que produjo exactamente los resultados que esperaban: una elección de acción equilibrada y razonada que todos pudieran suscribir y apoyar, una elección que dio resultados para la organización.

RESUMEN

Mediante el proceso de Análisis de Decisiones, abarcamos desde un enunciado de propósito conciso hasta

una serie de criterios para definir totalmente el logro de ese propósito. Dichos criterios nos permiten juzgar las alternativas disponibles sobre temas específicos. Después, estrechando estos juicios mediante resúmenes y un método sistemático de evaluación y de calificación, llegamos a una conclusión final.

La fuerza del proceso estriba en la capacidad que da a los directivos para hacer un uso productivo de toda la información disponible y de los juicios. El proceso no garantiza que en cada ocasión se tomen decisiones perfectas. Dada la falibilidad humana y la frecuente insuficiencia de información disponible, siempre habrá errores. No obstante y en el peor de los casos, el proceso de Análisis de Decisiones permite al directivo reducir la incidencia de errores proporcionándole un marco de referencia sistemático para evaluar las alternativas.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS POTENCIALES.

Las organizaciones siempre se preocupan por el futuro. El destino que espera a la organización estará en gran parte determinado por lo que haga ahora; de modo que los directivos prudentes tratan de leer en el futuro los presagios que puedan identificar. No obstante, las organizaciones no tratan con el futuro tan eficientemente como debieran. ¿De quién es la responsabilidad de hacer pronósticos? ¿Y quién debe decidir qué acciones tomar en vista de las exigencias especulativas, más no comprobables, del futuro? El estudio del futuro sigue siendo ante todo una actividad individual y sus resultados están guiados por la motivación y preocupación del individuo.

Las cosas positivas sólo empiezan a ocurrir cuando los directivos emplean un mismo método para estudiar el futuro. Sólo entonces cuentan con una base común para compartir y usar sus expectativas. También pueden compartir las responsabilidades; pueden identificarse las preocupaciones, la amenaza que plantean puede ser evaluada y la información pertinente puede ser compartida para beneficio de la organización. Al abordarse de esta manera, el futuro ofrece oportunidades y no sólo incertidumbre.

El Análisis de Problemas Potenciales es un procedimiento que nos permite caminar hacia el futuro, ver lo que puede depararnos, y regresar al presente para actuar, ahora que podemos obtener el mayor beneficio. El Análisis de Problemas Potenciales es un patrón de razonamiento que nos permite cambiar y mejorar el futuro. Es un proceso protector mediante el cual nos aseguramos que el futuro será tan bueno como nosotros lo hagamos, en lugar de permitir que llegue a imponernos sus propias condiciones. Por su parte, el Análisis de Problemas y el

Análisis de Decisiones se usan cuando resultan necesarios para resolver preocupaciones inmediatas y visibles. El uso del Análisis de Problemas y de Decisiones lo requieren los casos del momento; el uso del Análisis de Problemas Potenciales es un acto voluntario de prudencia.

No es de sorprender, entonces, que el Análisis de Problemas Potenciales se use con menos frecuencia y menos exhaustivamente que los otros procesos racionales que hemos descrito. Es necesario estar resueltos a tomarnos el tiempo para deliberar sobre imponderables y posibilidades remotas. Es un hecho que muchas personas que usan las técnicas del Análisis de Problemas Potenciales para proteger planes, proyectos y operaciones dentro de su organización han tenido que aprender de los errores las técnicas y las ventajas que les representan.

Hace algunos años, una división de cierta empresa estadounidense fabricante de papel disfrutaba de casi un monopolio en su línea más rentable: papeles finos con capa de caolín para impresiones de calidad a colores o en blanco y negro. En esa época, dos terceras partes de las revistas estadounidenses de prestigio se imprimían en papel producido por esa división. Su producto de 90 libras con superficie de caolín era considerado insuperable y la división apenas podía abastecer la demanda. ¿Quién culparla a sus ejecutivos y técnicos por su actitud un tanto complaciente debido a tal éxito?

Pero se presentó el desastre. El Congreso de Estados Unidos votó a favor de permitir un aumento considerable en las tarifas postales para revistas y publicaciones. Las editoriales inmediatamente llamaron a la compañía pidiéndole un papel equivalente que pesara menos de la mitad por hoja. La división respondió diciendo que podía desarrollar un papel de calidad semejante de 40 libras, quizá antes de un año. La respuesta general de las editoriales fue: "¿Un año? ¿Acaso no hablan previsto la posibilidad de que esto ocurriera? Gracias, pero no."

En dos semanas la división había perdido 70% de sus ventas. Los clientes optaron en masa por un papel de 40 libras con cubierta de plástico que un competidor podía surtirles de inmediato. No era tan bueno como el otro, pero era más barato y sólo costaba la tercera parte enviarlo por correo. Eso era lo que más importaba a los clientes.

Posteriormente, un Vicepresidente de la empresa nos relató lo que había ocurrido. "Todos los elementos de ese desastre eran perfectamente predecibles. Sabíamos que nuestro papel era caro. Sabíamos que era pesado. Sabíamos que el departamento de correos había tratado durante años de aumentar las tarifas de correspondencia de tercera clase. Pero ese papel representaba para nosotros la gallina de los huevos de oro, y mientras

estuviera poniendo todos esos huevos de oro. sentíamos gran confianza. Pensamos que duraría siempre."

Después de perder la mayor parte de sus ventas, los ejecutivos de la división tuvieron muchos problemas para formular una explicación que apaciguara al consejo. Los consejeros sostenían que se pagaba a los ejecutivos por saber si una situación era o no potencialmente inestable. De nada les ayudó añadir: " ¡Pero las condiciones cambiaron! " Las condiciones siempre cambian. La vida misma es una sucesión de cambios. El éxito y la supervivencia dependen de nuestra capacidad para anticiparnos al cambio y evitar que nos devoren sus efectos negativos.

Las personas no sólo ignoran el futuro porque están ocupadas con los problemas del momento. 'Resulta difícil pensar en el futuro, saber cómo pensar en él. Por supuesto que los directivos de la compañía de papel pudieron haber previsto un aumento en la tarifa postal y evaluado su efecto en el potencial de ventas de su producto. El Análisis de Problemas Potenciales debe integrar ese tipo de sentido común para poder ser útil, pero va todavía más lejos. El Análisis de Problemas Potenciales es un proceso sistemático para descubrir y resolver los problemas potenciales que razonablemente pueden ocurrir y por lo tanto merecen nuestra atención

Las preguntas básicas que formulamos en el Análisis de Problemas Potenciales son: "¿Qué podría salir mal?" Y "¿Qué podemos hacer al respecto ahora?" Las subpreguntas específicas que conducen a respuestas específicas constituyen el proceso, pragmático y flexible del Análisis de Problemas Potenciales.

CUATRO ACTIVIDADES BÁSICAS

Las técnicas del Análisis de Problemas Potenciales son pocas y fáciles de entender. El proceso ha sido comparado con el juego de ajedrez: podemos aprender a jugarlo en unas cuantas horas, pero luego tardar 20 años en aprender a jugarlo bien. Por ese motivo no es adecuado presentar un extenso ejemplo explicativo del Análisis de Problemas Potenciales en un capítulo y ejemplos de su uso en el siguiente, como lo hemos hecho en el caso del Análisis de Problemas y de Decisiones. En lugar de ello estudiaremos las cuatro actividades básicas que proporcionan el marco de referencia para el Análisis de Problemas Potenciales.

Las cuatro actividades son:

1 Identificación de áreas críticas de una actividad, proyecto, operación, suceso, plan, etc.

2. Identificación de problemas potenciales específicos dentro de esas áreas vulnerables que pudieran tener suficientes efectos negativos en la operación para ameritar que se actúe ahora.

3. Identificación de las causas probables de esos problemas potenciales e identificación de las acciones que evitarán que ocurran.

4. Identificación de las acciones contingentes que pueden realizarse si fracasan las acciones preventivas, o cuando no es posible acción preventiva alguna.

Las acciones que se llevan a cabo pueden ser importantes o insignificantes, complejas o sencillas. La determinación del tipo de acciones por realizar (preventivas, contingentes, o ambas) dependerá de la materia del Análisis de Problemas Potenciales, de la economía, de la viabilidad de implantación y del sentido común. Toda acción tiene un costo, en el sentido de que requiere la asignación de recursos a cambio de obtener rendimientos en un futuro problemático. La mejor opción, naturalmente, es un alto rendimiento a un costo mínimo. Una sencilla acción preventiva es una buena inversión que reduzca notablemente las probabilidades de tener que enfrentar un problema serio en el futuro. Un programa complicado y costoso es una mala inversión cuando está destinado a prevenir un problema menor que tiene pocas probabilidades de ocurrir.

Aunque usted no sea un experto en economía de la industria del papel, trate de imaginar dos o tres acciones que podrían haberse ejecutado para prevenir el desastre del papel pesado, o para mitigar su gravedad una vez que ocurriera. Después piense un momento en el tema del costo contra los beneficios recibidos. ¿Qué acciones pudieron haberse ejecutado uno o dos años antes del aumento en las tarifas postales que 1) habrían salvado a la compañía de una pérdida tan apabullante, y 2) no hubiesen sido injustificadamente costosas? ¿Hubiera tenido sentido un pequeña proyecto de desarrollo para papeles de menor peso? ¿Hubiera sido lógico investigar procesos de recubrimiento alternativos? ¿Qué otros tipos de acciones orientadas al futuro hubieran sido prudentes?

Este momento es tan oportuno como cualquier otro para puntualizar que el Análisis de Problemas Potenciales de segunda mano en favor de otras personas y de sus problemas potenciales siempre resulta más fácil y más obvio que el Análisis de Problemas Potenciales realizado por y para nosotros mismos, especialmente cuando los problemas potenciales de los demás ya son problemas reales

El Análisis de Problemas Potenciales puede ser muy semejante al análisis de las consecuencias adversas que se

realiza al final del Análisis de Decisiones; pero los dos son muy distintos en su propósito y proceso. Las consecuencias adversas potenciales de las opciones comparadas del Análisis de Decisiones se identifican para ayudarnos a formular una elección balanceada: una opción que satisfaga la mayor parte de nuestros objetivos principales con un mínimo de riesgo. En contraste, con el Análisis de Problemas Potenciales, elaboramos un plan de acción; vamos a hacer una o quizá muchas cosas, para eliminar o reducir los problemas potenciales. Hay un punto en el que la reflexión sobre consecuencias adversas y el Análisis de Problemas Potenciales se tocan como puntos de arranque naturales para efectuar acciones. Los directivos con frecuencia realizan un Análisis de Problemas Potenciales para proteger la implantación de una decisión. Cuando lo hacen, cualesquiera consecuencias adversas de una opción elegida se enfocan en el transcurso del Análisis de Problemas Potenciales.

No es raro que un equipo directivo elija una alternativa excelente que tiene, implícitos, uno o dos riesgos sustanciales. Ellos creen que: "son riesgos a los que podemos aplicar el APP. . ." En otras palabras, los riesgos son reales, pero representan problemas potenciales que pueden ser prevenidos, o cuyos efectos, si ocurren, pueden ser controlados mediante acciones contingentes. Algunos directivos, clientes nuestros, solicitan de sus subordinados no solamente un Análisis de Decisiones de todas las selecciones de rutina, sino un Análisis de Problemas Potenciales de la elección final. Esto quizá parezca demasiado papeleo, pero por lo general no pasa de una página adjuntada al Análisis de Decisiones. Esa página detalla cualesquiera problemas potenciales que la elección final conlleva, y proporciona las acciones preventivas y contingentes que han sido generadas para sortearlos.

Independientemente de los detalles de la situación, el primer paso del Análisis de Problemas Potenciales consiste en sentir preocupación por el futuro de algún proyecto, situación o suceso. Esto es cuestión de actitud y motivación. Es el tipo de preocupación que nos obliga a comenzar a pensar acerca de los puntos potenciales de dificultades, en nuestra experiencia en situaciones semejantes y en lo que podemos hacer para prevenir o mitigar problemas que ya vivimos pero que pueden volver a presentarse. El Análisis de Problemas Potenciales debe iniciarse con una actitud positiva, con la convicción de que podemos tener, y de hecho ejercer, cierto grado de control sobre el futuro. Un directivo nos dijo: "Estoy positivamente convencido de que puedo cambiar las cosas. Siempre me pregunto ¿Dónde podrían aniquilarnos mañana?"

Muchas personas temen asomarse al futuro. Un antiguo adagio dice: "No compres problemas." El mensaje está

claro. Si escudriñamos los oscuros recovecos del futuro, es probable que nos encontremos con todas las dificultades que nos esperan. Es mejor no mirar. Si no hay otro remedio, ¡que sean los problemas los que nos encuentren!

Al mirar hacia el futuro por medio del Análisis de Problemas Potenciales, estamos tomando la iniciativa. La utilidad del procedimiento depende totalmente de lo que revele. Sólo después de los hechos podremos valorar el tiempo dedicado al Análisis de Problemas Potenciales. Quizá no se descubra nada nuevo. Quizá se identifique un problema futuro. De cualquier manera, el directivo que escudriña el futuro es el que sale ganando.

Consideremos el siguiente ejemplo de un directivo que supo ver hacia el futuro, y de cómo utilizó las cuatro actividades básicas del Análisis de Problemas Potenciales para afectar un suceso del cual era responsable.

PLANEACION DE UNA INAUGURACIÓN

El nuevo laboratorio de cierta instalación del Gobierno de Estados Unidos, con un costo de varios millones de dólares, iba a ser inaugurado en unas cuantas semanas. Un ejecutivo de alto rango de la planta había sido designado para hacerse cargo de la inauguración, suceso que había recibido mucha publicidad y al que asistirían muchos signatarios de Washington y algunos personajes importantes de otras naciones. El directivo decidió usar el Análisis de Problemas Potenciales para planear, vigilar y proteger el éxito de ese suceso que sólo ocurriría una vez.

Aun cuando se administrara sistemáticamente, la inauguración implicaría una infinidad de detalles. Traería un enorme flujo de visitantes a la planta y ésta no había sido diseñada para dar cabida a un gran número de personas. Como la planta se dedicaba a trabajos científicos y había recibido mucha publicidad, las expectativas de los visitantes seguramente serían muy grandes. Era concebible que muchas cosas podían salir mal.

Nadie puede manejar todos los problemas que pueden ocurrir en tales circunstancias y tratar de hacerlo es por lo general contraproducente. La mayoría de nosotros hemos conocido a directivos que inadvertidamente permiten que se desarrollen enormes problemas porque se centran en los detalles y no en las prioridades. ¿Dónde comenzar?

Identificación de las áreas críticas

La primera pregunta que ese directivo hizo fue: "¿Dónde somos más vulnerables en lo que respecta al éxito de esta inauguración?" ¿Cuáles son las áreas críticas con mayores

probabilidades de producir problemas que puedan desorganizar, trastornar o en cualquier otra forma amenazar gravemente el desarrollo sin tropiezos de un suceso como éste? Hizo acopio de su experiencia, criterio y sentido común y planteó las respuestas más probables:

- a) Clima. La lluvia o vientos fuertes podrían trastornar el acto.
- b) Programa: Falta de asistencia de ciertos personajes que están en el programa.
- c) Instalaciones: Son insuficientes para dar cabida al gran número de personas que se esperan.
- d) Confusión: La gente no va a saber a dónde dirigirse o qué hacer.
- e) Presentación: El lugar estará en desorden y sucio.

Las vulnerabilidades en este tipo de situaciones tienen que ver con fallas en los planes que deben realizarse. Se ha planeado, por ejemplo, que el senador Kramer, durante mucho tiempo respaldo de la planta y del trabajo que en ella se ejecuta, se hará cargo del discurso principal. Si Kramer dice el discurso, no habrá problema; si el senador se demora o no se presenta, el programa se verá afectado. Con frecuencia se identifican las vulnerabilidades estudiando lo que se ha planeado, y pensando después en lo que podría verse más afectado si el plan no se realizara.

Otra manera común de descubrir las áreas vulnerables de un plan es analizar cronológicamente el suceso que está por ocurrir, esto es, cada uno de los pasos del plan. "¿Qué debe hacerse desde este momento hasta que termine el suceso? Cuando se hayan identificado los pasos, resaltarán las áreas vulnerables. Cualquier cosa que jamás se haya hecho antes sugiere un área vulnerable. Lo mismo sucede con el traslape de responsabilidades o de autoridad en cualquier actividad, un notorio convertidor de problemas potenciales en problemas reales. Los plazos rígidos representan áreas vulnerables, lo mismo que las actividades que deben realizarse a distancias apartadas y que no están bajo el control directo de la persona responsable de su éxito.

El clima, la primera área crítica identificada, es en cierta forma una anomalía. No puede planearse el clima: sólo es posible suponer cuál será el clima probable. Todo el plan de la inauguración se basa en un buen clima. ¿Y si hay mal clima? (Hablaemos más sobre el clima en un momento.)

No hay plan que salga tal como se debe). Por ello es posible pronosticar con 100 % de seguridad que el plan para la inauguración tendrá sus carencias y omisiones.

La mayor parte de éstas serán molestias que se padecerán y se olvidarán pronto. Pero algunas serán del tipo que nunca se olvida o de las que dan pie a narraciones truculentas: "¿Recuerdas la inauguración en Botch City?" Todos hemos oído anécdotas que comienzan así. La identificación de las vulnerabilidades extremas puede evitar que contribuyamos más al anecdotario popular. No hay muchos incidentes que sean tan nocivos como para poner en peligro el éxito general de todo un suceso así que hay pocas disculpas para quien se olvida de buscarlos.

Existe una enorme diferencia entre establecer los pasos de un plan para identificar las áreas críticas y simplemente hacer una lista de las cosas que deben hacerse. En el Análisis de Problemas Potenciales, la deliberada identificación de las áreas críticas conduce a la identificación de problemas potenciales específicos en esas áreas. Esto, a su vez, conduce a acciones específicas. Y ésta es la distinción vital entre la intención y el proceso.

Identificación de problemas potenciales específicos

La identificación de problemas potenciales específicos implica la determinación del QUÉ, DÓNDE, CUÁNDO y CUÁNTO de cosas individuales que tienen muchas probabilidades de salir mal dentro de una área de vulnerabilidad identificada. La descripción del área misma, como por ejemplo el clima, es demasiado amplia y general. ¿Qué podría salir mal específicamente en lo concerniente al clima? Considerando la época del año, la inauguración podía verse amenazada por dos problemas potenciales, específicos: tormentas eléctricas y viento. Una tormenta eléctrica, con su torrencial aguacero, podría ocurrir ya avanzada la tarde; las estadísticas meteorológicas consideraban que esto tenía 10% de probabilidades, lo cual era demasiado alto para ser ignorado. Los vientos fuertes, que acarreaban arena y polvo, eran menos desconcertantes: las estadísticas indicaban una baja probabilidad menos del 5%.

Habiendo reducido la vulnerabilidad del clima a "tormenta eléctrica ya avanzada la tarde: 10% de probabilidades" el directivo tuvo algo tangible con que trabajar. Pudo pensar en las acciones posibles. Pudo evaluar la amenaza razonable de las tormentas para sus planes, pero para ahorrar tiempo decidió que la amenaza de vientos fuertes era demasiado insignificante para preocuparse más por ella.

La tercera área de vulnerabilidad identificada por el directivo fue "Instalaciones: inadecuadas para dar cabida al gran número de personas que se espera." Volvió su atención a dos tipos de instalaciones: las destinadas a personas importantes y las destinadas al

público en general. Bajo cada encabezado anotó una serie de problemas específicos. En cuanto a las instalaciones para el público en general, definió estas insuficiencias potenciales en el sitio:

a) Falta de espacio de estacionamiento para autos y autobuses de turismo; daría por resultado graves confusiones y embotellamientos.

b) Insuficiencia de servicios sanitarios para tal multitud: muchos de ellos están dentro de áreas de seguridad cerradas con llave.

c) No había bebederos en el área de inauguración.

d) Asientos inadecuados.

e) Basureros insuficientes.

Cada uno de estos problemas potenciales específicos podía ser descrito en detalle. Cada uno de ellos podía evaluarse independientemente: ¿Qué tan seria era su amenaza para el éxito del acto? Después de unos cuantos minutos el directivo contaba con una lista de problemas específicos que tendría que sortear con el fin de proteger el éxito de la inauguración. Ahora ya podía comenzar a pensar en las acciones.

Identificación de causas probables y de acciones preventivas

Quien realice un Análisis de Problemas Potenciales cuenta con dos tipos de acciones: acciones preventivas y acciones contingentes. El efecto de una acción preventiva consiste en eliminar, parcial o totalmente, la causa de un problema potencial. El efecto de una acción contingente consiste en reducir el impacto de un problema que no puede ser prevenido. Las acciones preventivas, si pueden ejecutarse, son obviamente más efectivas que las acciones contingentes.

El directivo primero buscó maneras de prevenir cada uno de los problemas potenciales específicos que había identificado. ¿Qué podía hacerse para evitar una tormenta? Nada. Pero podía evitarse que la tormenta trastornara el acto. Como las tormentas generalmente ocurren ya avanzada la tarde, podía reprogramar los discursos de inauguración para que terminaran un poco antes de la una de la tarde. Las visitas a las instalaciones podían ser después de la ceremonia de dedicación. Si llovía más tarde ya no importarla mucho.

Otro problema específico era el que implicaba al senador Kramer, el principal orador. Si se demoraba o cancelaba a última hora el efecto sobre el programa sería devastador. Dispuso que un miembro de su personal

llamara al senador dos semanas, una semana, y dos días antes de la fecha para cerciorarse que nada había alterado sus planes. Pidió a la misma persona que confirmara la asistencia de los demás personajes importantes. El objeto era refrescarles la memoria y reconfirmar las invitaciones. Como el control de las prioridades y los planes de viaje de sus invitados estaban fuera de su control, poco podía hacer para prevenir esos problemas potenciales.

"Instalaciones inadecuadas" si estaba dentro del control del directivo. Dispuso que se despejaran áreas temporales y se delimitaran como áreas adicionales para estacionamiento. Se rentaron servicios sanitarios portátiles a un contratista local. Se instalaron bebederos de agua provisionales y se tomaron basureros de otras partes de las instalaciones para colocarlos alrededor del área de inauguración. Se consiguieron más sillas. Punto por punto, fue corrigiendo las insuficiencias identificadas.

La mayor parte de los puntos de su larga lista de problemas potenciales específicos podía contrarrestarse con acciones preventivas sencillas y de poco costo. Un problema típico era "Confusión por no saber a dónde ir." El directivo pidió a un miembro de su personal que llegara a las instalaciones como si las conociera. Eso le permitió confirmar la claridad y la colocación de las seriales de tránsito. Se descubrió que dichas seriales eran pocas, demasiado chicas y estaban demasiado cerca de las intersecciones para permitir que un conductor reaccionara a tiempo. Se rotularon grandes pancartas y el directivo dispuso que se colocaran convenientemente la mañana de la inauguración. También se prepararon e instalaron letreros donde aparecía el horario de las diversas actividades comprendidas en el programa. Como se identificaron esos problemas potenciales con bastante anticipación, pudieron definirse una serie de acciones preventivas que casi los eliminaron a todos.

Identificación de acciones contingentes

Algunos problemas potenciales específicos simplemente no pudieron evitarse. ¿Qué pasaría si el senador Kramer, a pesar de los telefonemas, no se presentaba para su discurso? El directivo tomó medidas para contar con un orador suplente que podía reemplazarlo en el último momento. De hecho, también dispuso de actividades que pudiesen sustituir a cualquiera de las que estaban en el programa. Hizo instalar un techo de lona arriba de la plataforma de los oradores para protegerlos en caso de que lloviera temprano o darles sombra si el día era soleado. Se organizó una área de recepción para los personajes importantes en un edificio cercano en caso de que tuvieran que correr para protegerse. Sin importar lo que ocurriera, la función continuaría.

Se hicieron reservaciones dobles para el caso de que los invitados importantes tuvieran tropiezos en el hotel original, o por si llegaban invitados inesperados. Aunque se habían solicitado vehículos adicionales al gobierno para evitar problemas de transportación para estos personajes, se organizó un grupo de miembros del personal que tenían camioneta para transportación de emergencia.

En caso de que el contratista no limpiara el lugar debidamente, se contrato a una tropa de Boy Scouts como cuadrilla de limpieza de última hora, a cambio de la promesa de una visita privada a las instalaciones en una fecha posterior. Los niños también aceptaron permanecer en servicio, recogiendo basura durante la ceremonia. Para facilitarles su trabajo se colocaron botes y basureros adicionales.

Estas acciones de contingencia, destinadas a minimizar los efectos de problemas imprevisibles, podían evitar situaciones potencialmente irritantes y molestas. Así, el directivo y su personal estarían libres para hacerse cargo de problemas imprevistos. Esperaron el gran día con la confianza de que habían hecho lo que estaba en su poder para asegurar que el suceso se desarrollaría sin tropiezos y con profesionalismo. La inauguración no se vería afectada por desorganización y errores.

Los resultados

No llovió temprano. No llovió tarde. De hecho, el clima fue tan bueno que se reunió casi el doble del público esperado.

Debido a una defunción en su familia, el senador Kramer, que era el orador principal, canceló su participación con menos de 8 horas de anticipación. El orador suplente tomó su lugar como lo había prometido. El acto se desarrolló sin tropiezos. Las áreas adicionales de estacionamiento, llenas casi en su totalidad, proporcionaron suficiente espacio para todos. El tránsito avanzó sin incidentes. Los servicios sanitarios fueron suficientes a pesar de la gran multitud y ésta, bien ordenada, dio pocas muestras de frustración o confusión. Los Boy Scouts iban y venían recogiendo la basura, de modo que se utilizaron todos los basureros.

Hasta el último minuto de la inauguración, el acto fue un ejercicio de perfección, un modelo de organización. Pero no sería justo que nuestra narración terminara aquí. A pesar de la excelente planeación que reveló correctamente la mayor parte de los problemas que podían presentarse, los asistentes hasta la fecha siguen diciendo "¿Recuerdan la inauguración de Botch City? ¡Fue estupenda!"

Se había invitado a la Fuerza Aérea para que diera una exhibición al aproximarse el fin de la ceremonia. Y eso fue lo que ofrecieron: una exhibición ultrasónica. Erar los primeros días de los vuelos más rápidos que el sonido y todavía faltaban por aprenderse algunas cosas. Tres aviones de propulsión a chorro pasaron zumbando a baja altura, provocando un ruido ensordecedor. La mayor parte de las trescientas ventanas del nuevo laboratorio se estrellaron y una serie de pilares de apoyo se agrietaron instantáneamente. El laboratorio se abrió a la 1:30 P.M. y se cerró a la 1:45 P.M. para nueve semanas de reparaciones. Hubo pocas lesiones, que por milagro fueron superficiales.

Todos los asistentes estuvieron de acuerdo en que había sido una de las inauguraciones más memorables y emocionantes que habían presenciado. La moraleja de este cuento es que probablemente no sea posible ganar siempre por mucho que nos esforcemos. Pero si se cuenta con un orador suplente y suficientes instalaciones sanitarias, el público disfrutará del espectáculo y nos perdonará los raros problemas que caigan del cielo.

No puede haber ni promesas, ni la posibilidad de estar completamente a salvo de sorpresas. El objeto del Análisis de Problemas Potenciales no es garantizar un futuro sin errores para los planes, proyectos y eventos. El costo de tanto cuidado probablemente excedería a los beneficios. El objeto del Análisis de Problemas Potenciales es más bien el de reducir la incertidumbre del futuro a proporciones manejables y eliminar los tipos de eventos que provocan tardías observaciones como: "¿Por qué nadie pensó en eso?"

UN TIPO DISTINTO DE PROCESO

El Análisis de Problemas Potenciales tiene una característica que lo distingue en esencia de los procesos racionales del Análisis de Problemas y el Análisis de Decisiones. En estos últimos, un paso conduce inexorablemente al siguiente y los pasos se siguen ordenada y exhaustivamente hasta producir una conclusión lógica. Esto no siempre ocurre en el Análisis de Problemas Potenciales.

El Análisis de Problemas Potenciales comprende cuatro pasos lógicamente consecutivos. No obstante, en caso de identificar problemas potenciales y causas probables para los que no haya acciones preventivas, debemos omitir ese paso y pasar a idear acciones contingentes que minimicen los efectos del problema potencial.

También es posible identificar problemas potenciales serios para los que no existen acciones preventivas o contingentes factibles. Cuando eso ocurre, sólo hay dos

caminos que tomar: primero, podemos aceptar el riesgo identificado con la esperanza de que todo salga bien; segundo, podemos retroceder del Análisis de Problemas Potenciales a una modalidad de toma de decisiones el fin de identificar un curso de acción más fácil de manejar.

Nuestro primer ejemplo de Análisis de Problemas Potenciales ilustró sus cuatro actividades básicas: identificación de áreas vulnerables, identificación de problemas potenciales específicos dentro de esas áreas, identificación de acciones preventivas, e identificación de acciones contingentes. En el siguiente ejemplo, el resultado del proceso del Análisis de Problemas Potenciales será muy distinto.

UN CASO DE RESPONSABILIDAD

Si alguna vez una decisión anunciada requirió el uso meticuloso del Análisis de Problemas Potenciales, fue ésta. Las realidades económicas obligaron a la Dirección de una empresa cliente nuestro de la industria química a ordenar que se cerrara una planta que llamaremos Sayers Point Mill. Era obsoleta, demasiado costosa de mantener, estaba situada en una área donde escaseaban cada vez más las materias primas. Sus directivos no se sorprendieron con la decisión.

No obstante, había más cosas que considerar, muchas más. Las 984 personas que trabajaban en la planta vivían en la localidad y tenían, en promedio, 53 años de edad. Muchas llevaban cuando menos 20 años en la empresa. Los niveles educativos en general eran bajos. No existía otra oportunidad de empleo en el área. Los directivos de Sayers Point Mill enfrentaban la implantación de una decisión que les era desagradable tanto en lo profesional como en lo personal.

Era una situación en la que cualquier acción tendría efectos de gran alcance. Muchos de los efectos a su vez crearían nuevos problemas con sus propios efectos, en gran parte negativos. Para esos directivos, la vulnerabilidad (tema clave del Análisis de Problemas Potenciales) incluía negligencia e indiferencia ante la responsabilidad social de la empresa. Si nosotros producimos un cambio en la vida de los demás, la sociedad nos hace responsables de los efectos de ese cambio. Si nos negamos a aceptar la responsabilidad, nos rehusamos a cumplir con ella, la sociedad puede sancionarnos seriamente. En este caso sólo podría captarse la naturaleza misma de esa responsabilidad si los directivos entendían exactamente cuáles serían los efectos del cierre de la planta.

De hecho podían surgir innumerables efectos y no hay quien pueda cubrir todas las posibilidades. La dirección necesitaba descubrir dónde estaban las mayores vulnerabilidades específicas, aun cuando se vislumbraba

que iban a surgir efectos de primero, segundo y tercer orden. Los directivos comenzaron preguntando: "¿De qué manera la acción de cerrar la planta tendrá el mayor impacto sobre nosotros y sobre los demás? ¿En donde causará mayor perjuicio esta acción?"

Por motivos prácticos, nos limitaremos a los cinco efectos más importantes identificados por la Dirección. Lo complejo de la situación hace que hasta esta lista parcial parezca complicada. El reducir los efectos del cierre de una planta a unos cuantos términos simples constituiría una distorsión de la realidad.

Cerrar la planta de Old Sayers Point

EFFECTOS:

Se eliminan 984 empleos

Se suspenden las compras locales de bienes y servicios

Se suspenden las compras locales de materias primas

La empresa deberá vender la planta y el terreno

Deberán transferirse 30 empleados clave con sus familiares

Los anteriores efectos primarios son aún muy genéricos y difusos para que se les pueda manejar. Antes de que los directivos de la planta puedan comenzar a considerar las acciones posibles, primero deberán comprender el segundo orden de efectos. Para hacer esto cambian ligeramente la pregunta que formulan acerca de cada efecto primario: "Al verlo como un cambio, ¿dónde tendrá este efecto su máximo impacto sobre nosotros o sobre los demás? ¿Dónde somos nosotros o los demás más vulnerables y propensos a sufrir sus consecuencias?" Esas preguntas inducen a plantear los cinco o seis efectos más importantes de segundo orden:

La empresa está obligada a dar indemnizaciones más generosas que de costumbre.

La empresa está obligada a proporcionar planes de jubilación anticipada más generosos que de costumbre.

Se acaban los ingresos de los empleados.

La empresa recibe mucha publicidad adversa por el cierre.

Probabilidad de que los sindicatos inicien acciones en contra del cierre.

Resultan perjudicados los proveedores, los servicios y los ingresos locales.

Cancelación generosa de contratos con proveedores de bienes y servicios.

La empresa es objeto de publicidad adversa por el cierre y la cancelación de los contratos.

Y así sucesivamente, analizando todos los efectos de primer orden.

Una vez visibles los efectos de segundo orden, los directivos pueden identificarlos problemas potenciales es pacíficos. Para terminar el cuadro, ya sólo hace falta su experiencia e imaginación. Los resultados de esos cambios pueden enumerarse como una serie de enunciados concisos de los resultados:

La empresa se verá obligada a hacer fuertes desembolsos: alrededor de X cientos de miles de dólares

El precedente de liquidaciones por jubilación anticipada desusadamente generosas causarán problemas en el futuro.

Muchos de los trabajadores de la planta ingresarán a las listas de los desempleados, algunos para el resto de su vida

Muchos serán virtualmente incontractables.

Los comerciantes y los servicios locales se verán afectados por la reducción del poder adquisitivo.

La estructura del adeudo de la comunidad tendrá que aumentar

El impacto en el gobierno local será severo, se reducirán los ingresos por concepto de impuestos y aumentará la demanda de servicios.

El desempleo, causará desintegración social y familiar.

La publicidad adversa dará una pésima imagen a la empresa, y la obligará a tomar una actitud defensiva.

El cierre creará desconfianza e insatisfacción en los demás empleados de la empresa.

Los sindicatos iniciarán juicios de demanda.

El cierre creará problemas de negociaciones con los sindicatos de otras plantas.

Algunos negocios locales quebrarán y otros pasarán por una época muy difícil.

Los negocios de bienes y servicios reducirán sus actividades, contribuyendo al número de desempleados.

Los proveedores reducirán sus actividades, contribuyendo al número de desempleados.

Los proveedores de otras plantas tenderán a desconfiar de la empresa, y exigirán cláusulas de cancelación que les sean más favorables.

El precedente de los arreglos para la cancelación de los contratos con los proveedores causarán problemas futuros.

Los proveedores podrían entablar juicios de indemnización contra la empresa.

Los directivos vieron de inmediato que la mayor parte de estos efectos estaban fuera de su control. Esos problemas potenciales no podían ser prevenidos, ya que la índole misma de la acción que estaban por ejecutar causaría los efectos. Podían emprender ciertas acciones contingentes. Podían crear un cuantioso fondo para satisfacer las demandas. Podían intentar transferir más personal a otras actividades. Podían diferir el cierre y hacerlo paulatinamente.

Los días siguientes fueron de acalorados debates. La compañía sentía que no podía cerrar la planta, y sin embargo tampoco podía mantenerla abierta, y no parecía haber una solución intermedia. Entonces, alguien sugirió que un nuevo proceso, que se había programado originalmente como proyecto de expansión mayor para una planta a casi mil millas de distancia, podía ser instalado en la planta de Sayers Point. Habría inconvenientes. Tendría que sacrificarse parte de la eficiencia debido a la logística de la operación Sayers Point. El personal existente tendría que ser readiestrado totalmente. Debería instalarse equipo totalmente nuevo. Se presentaría una pléyade de problemas. Pero sus soluciones estarían dentro del control de la empresa. Al sustituir el plan original "Cerrar Sayers Point", por "Convertir Sayers Point al nuevo proceso" podrían evitarse todos esos efectos devastadores. Se tomó la decisión de instalar el nuevo proceso en la vieja planta.

Se sufrieron algunos problemas para instalar el nuevo proceso en la planta de Sayers Point, pero la mayoría del personal respondió con entusiasmo a la nueva oportunidad. La conversión de la planta quedó terminada antes de lo programado y el arranque del nuevo proceso se adelantó decididamente a los planes. La planta alcanzó su capacidad de producción teórica antes de lo

esperado y siguió operando a un promedio de 115% de su capacidad. La lealtad del personal de Sayers Point fue total hacia la empresa que había actuado en cumplimiento de su responsabilidad para con ellos

En este caso el resultado del Análisis de Problemas Potenciales fue el reconocimiento de una opción que era superior a la que originalmente se había propuesto. Nunca tuvieron que usarse las acciones de contingencia que meticulosamente había ideado el equipo directivo; pero el ejercicio de ninguna manera constituyó una pérdida de tiempo. El proceso les había dado una imagen de su situación más completa y precisa de la que hubieran obtenido en cualquier otra forma. No hay mejor manera de saber si una decisión es mala que examinando detalladamente los probables efectos de su implantación. Esa "caminata por el futuro para ver qué nos depara" valió la pena para los directivos de Sayers Point y para la empresa.

CUANDO EMPLEAR EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS POTENCIALES.

¿Cuándo debemos usar el Análisis de Problemas Potenciales? El Análisis de Problemas Potenciales es esencial cada vez que la experiencia y la intuición nos digan que algo puede salir mal en el futuro y que el impacto de la falla puede ser muy severo para cualquier proyecto o suceso importante. En sus programas espaciales la NASA ha usado muchísimo el Análisis de Problemas Potenciales. El doctor Kurt Debus, director del complejo de lanzamientos de Cabo Kennedy dijo a su gente: "No podemos permitirnos un solo problema. Debemos encontrarlos antes de que ocurran." En cada paso, él y su personal preguntaban: "¿Qué puede salir mal? ¿Qué podemos hacer para prevenirlo?"

El Análisis de Problemas Potenciales es una técnica que permite al directivo hacer uso de su experiencia. A través de los años cualquier directivo ha visto surgir cientos de problemas que pudieron preverse y ha oído de miles más. Este es un cúmulo de experiencias que el Análisis de Problemas Potenciales aprovecha y usa como debe ser. De nada nos sirve recordar mil cuentos de terror si no empleamos todo ese cúmulo de información para evitar que se escriban más.

La emergencia probable

He aquí la manera en que un directivo usó sistemáticamente su experiencia y juicio para entresacar los pocos problemas potenciales importantes y probables de entre una serie de problemas dudosos y superficiales en una situación que amenazaba a su empresa. Observen cómo empleó a sus subordinados para examinar y evaluar un futuro incierto, y cómo usó su juicio para establecer las

directrices. Él y su personal tuvieron éxito porque establecieron prioridades rígidas para los problemas pronosticados más críticos.

El Director General de una sucursal en el extranjero de una corporación multinacional describía cómo había evacuado a su gente cuando estallaron los motines en las calles: "El punto crítico llegó súbitamente, casi sin advertencia. Pero teníamos listo nuestro plan de evacuación y todo funcionó sin tropiezos en cuestión de minutos. Se trataba de casi cuatrocientos empleados y sus familiares. Los llevamos en vehículos particulares a un punto de reunión central y de allí los mandamos en convoy al aeropuerto. Todo salió de perlas. Nos quedamos en el aeropuerto hasta que se enfriaron las cosas veinticuatro horas después y luego volvimos a llevar a todos a sus casas. Si nos hubiéramos visto obligados a irnos, podríamos haberlo hecho sin incidentes.

"Ya llevaba en ese país más de un año al iniciarse los motines. Vi como fue empeorando la situación política. Mi experiencia me decía que las cosas podían deteriorarse de la noche a la mañana y podíamos ser el blanco de hostilidad y violencia. Reuní a mi personal y les participé mi preocupación. Les pedí que reflexionaran en lo que podría ocurrir si se derrocaba al gobierno con un golpe violento y nos veíamos obligados a partir. Mi principal preocupación era proteger a nuestra gente y sus familiares. Dije a mis empleados: 'Investiguen donde seríamos más vulnerables, ahí! donde los eventos pudiesen tener mayor impacto sobre nuestra gente.'"

"Uno de los puntos clave de exposición que identificaron fue el traslado al aeropuerto desde la seguridad que ofrecían nuestros edificios. Me mostraron un plan de evacuación que había diseñado mi predecesor, con la ruta de un convoy claramente delineada. La voz de la experiencia casi me gritó al respecto. '¿Está actualizado?' les pregunté. '¿Qué tan bueno es?' A instancias mías, dos de ellos recorrieron esa ruta a medio día. Una de las calles que en el plan aparecía como segura y tranquila y por donde supuestamente se trasladaría el convoy, resultó ser un angosto callejón sin salida. Un puente que se usaría en la ruta hacia el aeropuerto habría sido perfectamente adecuado en caso de haberse construido. Sólo estaba terminada su vía de acceso. Como resultado de ese análisis, de la identificación y corrección de problemas potenciales, teníamos un plan que daría resultado cuando sonara el silbato, si sonaba."

El directivo bien pudo haber pedido a su gente que hiciera una lista de todas las cosas que podían salir mal, anotando los problemas potenciales con grandes detalles para cerciorarse de "no pasar nada por alto". La lista habría alcanzado proporciones increíbles, ya que cientos de cosas podían salir mal en una situación como esa.

Algunas serían molestas, algunas causarían trastornos, otras serían moderadamente peligrosas. Pero la enorme cantidad de todas las cosas que podían salir mal hubiera opacado las pocas cosas potenciales que habrían sido fatales.

Y aún más probable, el gran número de posibilidades habría sido tan avasallador que el grupo habría dicho: "¡Al demonio con esto! ¡Mejor vamos a esperar y ver que ocurre!" Esa actitud pudo haberlos conducido a que un día el convoy con los empleados de la compañía y sus familiares se viera atrapado en una calle estrecha y sin salida durante un motín a gran escala. El directivo prefirió usar el sentido común y el buen juicio, aunados a su experiencia, para realizar el Análisis de Problemas Potenciales sistemático de los pocos problemas potenciales más serios que él y su equipo pudieron identificar.

¿De quién es la responsabilidad?

Cuando algo ha salido mal y se debe a nuestros propios actos, sabemos muy bien quién es el responsable. Pero supongamos que estamos analizando el futuro y vemos el posible fracaso de algo sobre lo que nadie tenía responsabilidad directa. ¿De quién es la responsabilidad de plantear preguntas que serán mal recibidas y de sugerir acciones posiblemente innecesarias? A menos que se haya determinado con precisión la responsabilidad dentro de la organización nuestra conclusión muy bien pudiera ser la de dejar las cosas como están.

Los problemas potenciales serios generalmente son amplios y afectan a muchos aspectos distintos de una empresa. Es fácil para un directivo decir "Ésa es mi área" y pasar la responsabilidad a alguien más. Nada puede ser más peligroso. Un problema que pudo haber sido sorteado con efectividad en su principio puede ser difícil o imposible de manejar posteriormente. Lo ideal es que las empresas reciban bien la crítica constructiva de sus decisiones y políticas, pero muy pocas lo hacen. Esto presenta una gran barrera para el uso efectivo del Análisis de Problemas Potenciales. Mirar hacia adelante, reconocer las dificultades y después hacer algo al respecto, con demasiada frecuencia requiere mucho valor empresarial por parte de los individuos.

En la primavera de 1966, un diplomático de alto grado asignado a la embajada de Estados Unidos en Bonn analizó el futuro inmediato y reconoció un problema potencial serio.

La guerra de Vietnam no estaba resultando muy bien para Estados Unidos a pesar de la involucración de un gran número de asesores militares. El funcionario consideraba que el presidente Lyndon Johnson tendría que decidir en

un término de dos o tres semanas el aumentar su compromiso o iniciar la retirada.

En base a su conocimiento de las pasadas decisiones de Johnson, pensaba que el presidente aumentaría la participación de Estados Unidos en esa guerra. Su escenario incluía lo siguiente: Se enviarían cincuenta mil hombres de las mejores tropas estacionadas en Alemania, donde formaban parte del compromiso con la OTAN. El presidente Johnson daría la orden repentinamente, sin consultarlo a fondo con los miembros de la OTAN. Eso perjudicaría nuestras alianzas, trastornaría el equilibrio del poder, crearía confusión y erosionaría la confianza en toda Europa; especialmente en Alemania. Nuestros aliados considerarían a las tropas de repuesto ni adiestradas ni entrenadas. Las naciones hostiles indudablemente explotarían la situación, y nuestras relaciones se verían gravemente perjudicadas.

El funcionario diplomático realizó un Análisis de Problemas Potenciales de la situación, enumerando los principales puntos de vulnerabilidad que se le ocurrieron. Invitó a participar en el estudio a algunos de sus colegas de quienes obtuvo algunos puntos adicionales de vulnerabilidad. Luego examinaron las acciones preventivas y contingentes que podían ejecutarse. En base a estos elementos crearon un plan para manejar una repentina retirada y alertaron a otros que se verían involucrados. Al terminar contaban con el apoyo de sus contrapartes en una docena de embajadas de Estados Unidos en Europa. Una vez terminado el plan de acción, esperaron.

Exactamente diez días después, el presidente Johnson dio la orden de que cincuenta mil hombres salieran de Alemania por vía aérea en un plazo de 24 horas. Casi nadie fue advertido al respecto y no se consultó con las naciones de la OTAN. El plan que había preparado el funcionario entró en acción de inmediato. En unos cuantos minutos, los funcionarios del servicio exterior de una cuarta parte del mundo llamaban a sus contrapartes extranjeros explicándoles la medida, ofreciendo garantías, sorteando problemas y respondiendo preguntas.

La confusión fue mínima y nunca se sintió el vacío en las fuerzas de la OTAN en Europa. Para cuando los países hostiles se enteraron, ya se habían contestado todas las preguntas y no pudieron explotar ningún punto bochornoso. No hubo agitación frenética, nadie hizo declaraciones improvisadas contradictorias; no hubo duplicaciones, ni omisiones, ni caos. Todo salió de acuerdo con los planes.

El momento más oportuno y económico para resolver un problema es antes de que tenga oportunidad de ocurrir. Esto significa que las personas deben sentirse en libertad

de escudriñar el futuro y sugerir acciones para mejorarlo, o tener el valor de sustraerse de su dedicación y compromisos personales del momento. ¡Qué fácil habría sido para ese funcionario referir el problema a "quienes tienen la responsabilidad oficial de cosas así"! Pero no lo hizo. En lugar de ello, organizó una labor que resultó ser sumamente eficaz y de gran servicio para su país. De manera callada, su uso del Análisis de Problemas Potenciales contribuyó a cambiar el curso de la historia de manera positiva.

Para beneficio de todos

Si los integrantes de una organización se interesan por el futuro y desean que éste sea mejor, y la organización misma es lo suficientemente abierta para considerar sugerencias de mejoramiento, el Análisis de Problemas Potenciales puede contribuir al beneficio colectivo. No todos los problemas potenciales son de índole "sísmica": muchos usos del Análisis de Problemas Potenciales son de índole cotidiana y a pesar de todo representan una diferencia positiva. La operación funciona con más uniformidad, hay menos pérdidas y confusión y es menor el número de cosas que deben repetirse.

Un gerente de ingeniería y su jefe técnico están describiendo unas instalaciones propuestas a su jefe, director de operaciones de una importante aerolínea. Habían diseñado unas instalaciones para servicio rápido que se podían construir en un hangar existente. Un avión se llevaría hasta las nuevas instalaciones en donde se le sacarían todos los asientos que se apilarían a un lado y una cuadrilla trabajaría sin descanso en inspecciones y reparaciones para tener el avión listo nuevamente en 36 horas. La discusión se había centrado en el sitio donde se apilarían los asientos lo cual sólo abarcaba una pequeña parte del plan general. Parecía bastante sencillo, pero el gerente de operaciones preguntó, por mera costumbre: "¿Qué podría salir mal? Hagamos una lista."

Se efectuó un Análisis de Problemas Potenciales rápido. Los primeros renglones tenían grandes consecuencias. Entonces, el técnico dijo: "Supongamos que accidentalmente se activan los aspersores de agua contra incendios." El sistema contra incendios de un hangar es una versión amplificada del que comúnmente se usa en locales comerciales. Los aviones modernos son sumamente inflamables, llevan grandes cantidades de combustible y no se corre riesgo alguno de que se incendien. Los sistemas de aspersión se activan por medio de sensores de humo y calor sumamente sensibles que en ocasiones se prenden sin que haya fuego. Los que trabajan en los aviones prefieren empaparse de vez en cuando en lugar de morir incinerados. Pero empapar doscientos asientos perfectamente tapizados es otro asunto. Dejaría al avión fuera de servicio durante días; y

eso no se puede descuidar en un negocio donde el rendimiento sobre la inversión es resultado directo de las horas de uso de; equipo.

¿Qué más podría salir mal? "En el verano anidan palomas en el hangar." (Era algo parecido al sistema de aspersión, aunque de índole menor.) "Y ¿qué hay de la aplicación de pintura con pistola de aire?" Sería catastrófico que la pintura fuera a dar a la tapicería. En unos minutos se modificó el diseño original para proteger los asientos mientras estaban almacenados. Por supuesto, que la necesidad de proteger los asientos se habría descubierto a la larga, pero por el camino más difícil. Con el Análisis de Problemas Potenciales el gerente de operaciones pudo pasar directamente al diseño óptimo.

El Análisis de Problemas Potenciales es una actitud, una orientación hacia el futuro. Es positivo, no negativo. Es una manera de pensar que nos dice "Podemos prever el futuro hasta cierto punto, y podemos cambiarlo en cierto grado para que sea mejor." En un mundo competitivo el margen entre el éxito y el fracaso en ocasiones es muy reducido. El margen del ganador con frecuencia no es más que el que se obtiene al prever hasta cierto punto, al cambiar en cierto grado.

La compañía Imperial Oil de Canadá, durante mucho tiempo usuaria del Análisis de Problemas Potenciales, tenía trazado un ambicioso plan de exploraciones para el delta del río Mackenzie. El río desemboca en el Mar de Beaufort y el Océano Ártico. Tan pronto como comenzara a descongelarse el hielo en la primavera, una flotilla de naves, aviones y hombres convergerían en el área en busca de petróleo. Su misión consistiría en activar cargas sísmicas y graficar los estratos de subsuelo. Se habían asignado a varios cientos de hombres al proyecto, se habían trazado planes con meticuloso detalle, se habían elaborado programas y se habían dejado caer provisiones a lo largo de la ruta. Todo estaba listo. Entonces, se sujetó el plan a un Análisis de Problemas Potenciales exhaustivo "¿Qué podría salir mal? ¿Qué efectos negativos podrían tener nuestras acciones?"

Al llegar a este punto, la compañía reconoció que grandes bancos de belugas o ballenas blancas, estarían en el delta del río Mackenzie durante tres semanas; ahí tendrían sus crías, harían nuevas relaciones y se aparearían antes de regresar al mar. Las cuadrillas de Imperial Oil estarían operando al mismo tiempo en esa área y el ruido y los trastornos causados por su trabajo atemorizarían a las belugas, que ya no realizarían sus ceremonias tradicionales de cortejo y reproducción. Se cambiaron los planes, a un costo sustancial, y se dejó el delta tranquilo y pacífico. Las belugas llegaron, retozaron en las aguas tranquilas, tuvieron sus crías y sus amoríos y volvieron al mar sin que les molestara.

RESUMEN

El Análisis de Problemas Potenciales es, antes que nada, una orientación, una actitud. Se basa en la convicción de que podemos caminar en el futuro, ver lo que nos puede deparar, y regresar al presente para actuar ahora, cuando puede beneficiarnos más. El Análisis de Problemas Potenciales es el patrón de razonamiento que nos permite cambiar y mejorar los eventos del futuro. Es un proceso de razonamiento sistemático para descubrir y sortear problemas potenciales con razonables probabilidades de ocurrir y perjudiciales si ocurren.

El Análisis de Problemas Potenciales plantea dos preguntas básicas: "¿Qué podría salir mal? ¿Qué podríamos hacer al respecto ahora?" Cuatro actividades básicas nos delimitan el ámbito de trabajo para el Análisis de Problemas Potenciales.

1. identificación de las áreas críticas: ¿Dónde nos perjudicaría más? ¿En qué puntos nos afectaría más el cambio?
2. Identificación de problemas potenciales específicos dentro de las áreas de mayor vulnerabilidad. Son situaciones específicas que presentan una amenaza tan seria que implican una acción inmediata.
3. Identificación de acciones que evitarán la ocurrencia de problemas potenciales específicos. Dichas acciones están dirigidas a la causa probable del cambio amenazador.
4. Identificación de acciones contingentes que puedan minimizar los efectos de problemas potenciales que no pueden ser totalmente prevenidos.

El Análisis de Problemas Potenciales no es una búsqueda negativa de dificultades. Es una búsqueda positiva de modos de evitar y reducir las dificultades que tienen probabilidades de presentarse en el futuro. Como tal, el Análisis de Problemas Potenciales es una de las actividades más redituables en la que puede participar un directivo o un equipo organizacional. Da a individuos y organizaciones la mejor oportunidad de crear el futuro conforme a sus visiones y deseos. El Análisis de Problemas Potenciales es uno de los mejores instrumentos con que se cuenta para enfocar hoy el mejor razonamiento de un equipo directivo informado y debidamente interesado en el futuro.

ANÁLISIS DE SITUACIONES

En los capítulos anteriores hablamos del Análisis de Problemas, del Análisis de Decisiones y del Análisis de Problemas Potenciales como procesos distintos que pueden usarse uno por uno, siendo cada uno completo en sí mismo. Aunque esto es cierto, el uso cotidiano de los procesos no consiste en pasar a la ligera de uno a otro según lo dicten las circunstancias. En la práctica real podemos experimentar confusión e incertidumbre en cuanto a dónde comenzar, cómo reconocer las situaciones que requieren acción, cómo desglosar los problemas traslapados y confusos en componentes fáciles de manejar, cómo establecer prioridades y cómo manejar de manera eficiente una serie de actividades simultáneas.

Casi todo directivo ha albergado la fantasía de comenzar de nuevo. No cabe duda de que es una fantasía. Desde el primer día que pasa en un nuevo puesto, el directivo se ve agobiado por los asuntos que constituían las frustraciones crónicas del ocupante anterior. Escondidos y en espera del nuevo directivo hay otros problemas y disyuntivas que deben resolverse, así como decisiones que deben tomarse. Todos ellos forman parte del puesto, y no saben de cortesías: se presentan sin avisar. Antes de terminar la semana, los problemas potenciales comienzan a mostrarse. No existe la oportunidad de comenzar de nuevo. Todo directivo debe operar desde un terreno blando, rodeado por los problemas acumulados del pasado, por una profusión de demandas del momento y por la certidumbre de que le esperan futuras amenazas y oportunidades que no podrá ignorar.

Los tres procesos racionales descritos consisten en técnicas analíticas. Su objeto es resolver situaciones y problemas. Por contra, el Análisis de Situaciones consiste en técnicas evaluativas que llevan a la selección y uso correctos de las técnicas analíticas.

Este proceso establece el marco de referencia para el uso cotidiano de las ideas del proceso racional. Permite a los directivos sacar el mejor partido posible de las técnicas del Análisis de Problemas, del Análisis de Decisiones y del Análisis de Problemas Potenciales mostrándoles

Dónde comenzar

Cómo reconocer las situaciones que requieren acción

Cómo desenredar los problemas traslapados y confusos

Cómo establecer prioridades

Cómo manejar con eficacia una serie de actividades simultáneas

El directivo con práctica en los tres procesos, racionales básicos trabaja con mayor eficiencia que el que no la tiene, manejando la información sobre problemas específicos, decisiones y problemas Potenciales. No obstante, para ser efectivo en el trabajo general de administrar el flujo desordenado de información cotidiana, el directivo también debe tener pericia en el proceso que llamamos Análisis de Situaciones. Los directivos que carecen de esta habilidad no pueden hacer un uso frecuente o productivo de los procesos racionales analíticos porque no están seguros de cómo, cuándo o hasta dónde pueden usarse los procesos. Dichos directivos tienden a esperar la llegada de problemas, decisiones y preocupaciones acerca del futuro hechos a la medida y que encajan en las técnicas que han aprendido. Cuando no ocurre así, se frustran. Las situaciones reales que "aterrizan sobre sus escritorios" invariablemente son confusas, multifacéticas, traslapadas y fragmentarias. El resultado es que los directivos no alcanzan a reconocer las situaciones como sujetos del Análisis de Problemas, Análisis de Decisiones o Análisis de Problemas Potenciales. Llega la frustración. Y los directivos acaban diciendo: "Yo pensé que esas ideas eran estupendas cuando las aprendí, pero no las he usado con la frecuencia que creí que lo haría..."

No tiene nada de malo el uso espontáneo de los procesos racionales del individuo. Pero el grado con que se usen en forma continua y sistemática depende del grado y la frecuencia con que el directivo use las técnicas gerenciales evaluativas que ahora vamos a presentar.

TÉCNICAS DEL ANÁLISIS DE SITUACIONES.

Las técnicas de Análisis de Situaciones permiten al directivo aumentar su competencia en estas cuatro actividades.

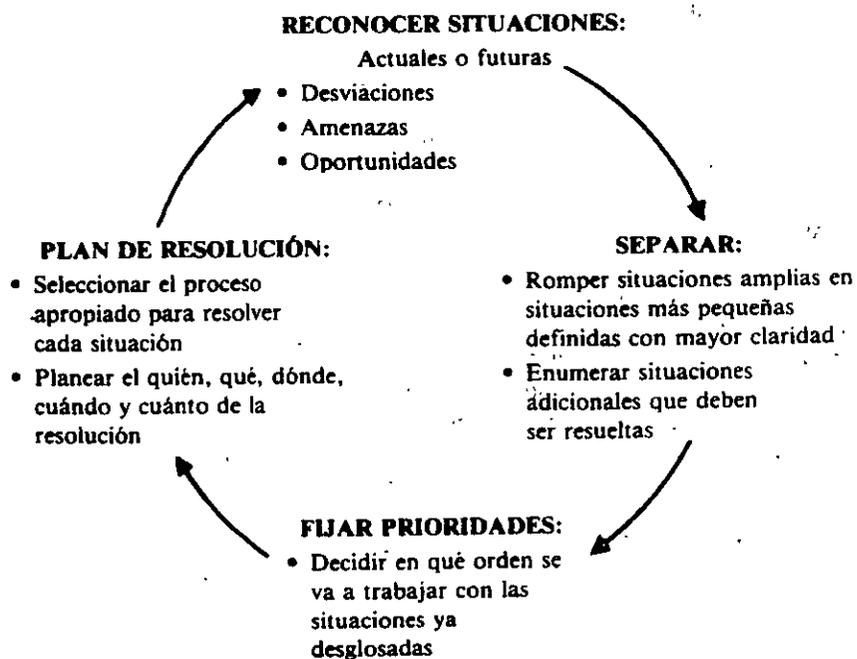
Reconocer situaciones

Separar las situaciones en componentes manejables

Establecer prioridades.

Planear la resolución de las situaciones

Las etapas del Análisis de Situaciones



Estas cuatro etapas no constituyen una secuencia invariable. Si tan pronto como reconocieramos una situación, contáramos con toda la información al respecto, y no surgieran nuevas preocupaciones hasta haber resuelto las de nuestra lista, ésta sería la secuencia lógica a seguir. No obstante, en la realidad constantemente sale a relucir nueva información. Tan pronto como comenzamos el análisis de nuestra situación específica de máxima prioridad, alguien llega a la carrera a decirnos que el problema ha sido resuelto o que alguien ha descubierto que en realidad está constituido por dos o tres problemas menores. Cuando esto ocurre, debemos hacer una nueva lista de situaciones, hacer más preguntas para fines de separación, y volver a fijar las prioridades. Cada situación puede requerir una secuencia y una combinación diferente de las técnicas de Análisis de Situaciones.

Las técnicas básicas correspondientes a cada actividad se describen a continuación.

Reconocimiento de situaciones

Una preocupación es cualquier asunto que requiere de una acción y de la cual se tiene responsabilidad total o parcial. En otras palabras, algo debe hacerse y nosotros estamos en condiciones de hacer algo al respecto.

¿De dónde surgen estas situaciones? En ocasiones está perfectamente claro el origen, así como lo que tenemos que hacer. El jefe nos ha asignado un trabajo específico. Hay que entregar un informe de rutina para fines de mes. El desempeño de un subordinado se ha vuelto poco satisfactorio. Un proyecto que encabezamos no va a terminarse a tiempo.

Estas situaciones muy sencillas; algo debe hacerse y nosotros somos la persona que debe hacerlo. Pero los directivos más eficientes no pasan el día respondiendo sólo a demandas obvias. Buscan situaciones que requieren acción y de las cuales se pueden responsabilizar, aunque sea parcialmente. No lo hacen porque tengan tiempo de sobra y disfruten al buscar y resolver problemas, sino porque no desean perder su tiempo con situaciones problemáticas que no tienen por qué suceder.

Estamos conscientes de que no es fácil vigilar todo nuestro ámbito de trabajo en busca de situaciones de preocupación que requieran de acción. Muchos directivos han descubierto que les resulta más fácil dividir su búsqueda en cuatro actividades:

1. Enumerar las desviaciones, amenazas y oportunidades actuales
2. Comprobar el avance comparándolo con las metas
3. Anticiparse a las sorpresas (tanto dentro de la organización como en el medio externo)
4. Buscar mejoras

Habrà ocasiones en que queramos recorrer las cuatro actividades, como en una sesión anual de planeación. En otras ocasiones será más apropiado limitarnos a una o dos de ellas (como hacer los planes de trabajo de la semana los lunes por la mañana, en cuyo caso sólo realizaremos la primera actividad, y comprobamos el progreso posiblemente cada mes).

En algunas organizaciones las técnicas de Análisis de Situaciones sirven como esquema para las juntas de rutina, ayudando a coordinar los recursos del equipo y sus esfuerzos para resolver asuntos importantes. Se examina uno a uno cada tipo de asunto: situaciones crónicas, situaciones mal manejadas y situaciones inexploradas.

En el paso inicial del Análisis de Situaciones identificamos las situaciones haciendo preguntas específicas:

¿En dónde no estamos cumpliendo con las normas?

¿Qué problemas de los últimos seis meses aún no se han resuelto?

¿En qué recomendaciones estamos trabajando ahora, o cuáles se presentarán en un futuro inmediato?

¿Qué decisiones deben tomarse ya?

¿Qué decisiones están tomándose ahora y tendrán que implantarse al hacerse una elección?

¿Qué proyectos, sistemas o planes importantes están a punto de implantarse?

Estas preguntas son trampolines para iniciar la discusión. Su producto eventual será una lista de problemas, decisiones y preocupaciones sobre el futuro que merecen consideración.

Cuando un directivo usa el Análisis de Situaciones de manera personal, este paso sólo debe constar de un repaso mental de las situaciones actuales. Quizá también tenga que apuntar algunas situaciones; pero ya sea que un directivo esté haciendo un rápido recuento mental, o que

un grupo de directivos esté mencionando situaciones que alguien va anotando en un rotafolio en la sala de juntas, el proceso es casi el mismo. Al comenzar de esta manera, avanzamos hacia la identificación y asignación eventual de las situaciones que pueden ser resueltas mediante el uso parcial o total de algunos de los tres procesos analíticos racionales. Al llegar aquí, no identificamos aún cuál es el proceso analítico aplicable. Antes de poder hacer las identificaciones, debemos examinar cada situación para determinar si, de hecho, es una sola situación o está compuesta de dos o más. Si es una situación compuesta, debemos aislar y examinar cada situación con base en sus méritos propios. Una vez hechas todas estas determinaciones, el siguiente paso es disponer la lista completa de las situaciones en un orden de prioridades realista y útil.

Separación de las situaciones problemáticas en componentes manejables

Una combinación de situaciones problemáticas que se presentan como una sola situación no pueden ser manejadas con eficacia. Debemos suponer que todos los asuntos y situaciones que han ameritado nuestra atención son más complejas de lo que parecen en un principio. Esta premisa por lo general es correcta. Pero aun cuando la situación resulte ser simple, nuestro proceso exploratorio sigue siendo útil para examinar si debe o no ser separada. Este proceso exploratorio asegura que tomaremos los pasos de recopilación de información necesarios para evaluar todas las situaciones, sean simples o complejas. Al mismo tiempo, la condición de una situación será entendida de la misma forma por todos los implicados en su evaluación y eventual resolución. Es poco probable que se pierda tiempo aplicando el paso de separación del Análisis de Situaciones.

En el paso inicial de reconocimiento del proceso, hicimos preguntas con el fin de identificar las situaciones que requieren acción. Ahora hacemos más preguntas con el fin de desglosar cualquier situación que conste de dos o más componentes:

¿Creemos que una acción resolverá realmente esta situación?

¿Estamos hablando de una cosa, o de varias?

¿Estamos de acuerdo en cuanto al motivo de eso que nos preocupa?

¿Qué evidencia tenemos que nos indique que esto es una preocupación?

¿Qué queremos decir con ... ?

¿Qué está pasando realmente en esta situación? ¿Alguna cosa más?

¿Qué vemos (oímos, sentimos, olemos, paladeamos) que nos dice que debemos actuar?

¿Qué debe mejorarse en la manera en que manejamos esta situación?

¿Qué es lo que en realidad está preocupándonos acerca de esta situación?

Al igual que las preguntas de reconocimiento, estas preguntas de separación son trampolines para pensar y discutir acerca de nuestras preocupaciones. Algunas de las preguntas quizá parezcan traslaparse, pero cada una representa un ángulo ligeramente distinto de ver una situación. En conjunto, todas estas preguntas profundizan por debajo de la descripción superficial de una situación para extraer datos fehacientes. Transfieren la importancia de la opinión a la información verificable.

Al tratar de separar las situaciones, en ese momento el directivo puede levantar el teléfono para verificar datos o premisas. Cuando un equipo está empleando las preguntas de separación, con frecuencia resulta que dos o tres personas descubren tener distinta información, y por lo tanto distintos conceptos sobre la misma situación. Sin estas preguntas de separación es totalmente posible que las personas permanezcan en una junta de principio a fin con la errónea certidumbre de que sus evaluaciones individuales y diversas de una situación representan el consenso general del grupo.

Siempre es aconsejable dedicar el poco tiempo que se necesita para asegurarse que una situación que parece ser singular es realmente singular y que la situación la entienden de la misma manera todos quienes participan en su evaluación y eventual resolución.

Fijación de prioridades

Sólo después de haber separado las situaciones complejas en sus componentes podemos fijar prioridades útiles y sensatas. De la lista de situaciones, ampliada como resultado del desglose, cada elemento distinto que saquemos de cualquier "canasta de situaciones puede dar la impresión que tiene características únicas y derechos de prioridad exclusivos. Por ejemplo, una situación originalmente se redacta así: "Necesidad de contratar gerentes de cuenta adicionales para las regiones central y occidental"; posteriormente se separa en sus componentes: "Necesidad de contratar gerentes de cuentas adicionales en la región central" y "Necesidad de contratar gerentes de cuenta adicionales en la región occidental". Ahora podemos detectar si la prioridad de

una es notablemente distinta a la de la otra. Éste es un punto importante, porque representa uno de los escollos que más se repiten al fijar prioridades. Las situaciones deben separarse en sus partes componentes para poder fijar prioridades atinadas.

También debemos contar con un método organizado y sistemático para determinar cuáles deben ser esas prioridades. Como directivos podemos estar de acuerdo en que lo más conveniente es fijar prioridades de una manera organizada y sistemática, pero en la práctica dicha actividad sigue siendo frustrante y difícil para la mayoría de nosotros.

"¿Qué es lo más importante y qué debe hacerse primero?" no es una pregunta útil. Cuando pidamos a diez directivos que definan "importante" sabremos por qué. Uno se reirá diciendo "¡Si mi jefe me dice haz eso... para mí eso es lo más importante!" Otro lo pensará un rato y luego dirá "La situación que tenga más impacto sobre las operaciones si no la resolvemos; esa es la más importante, la que debemos tratar primero. Ambas respuestas son bastante aceptables, a su manera, ya que representan objetivos que, aunque distintos, son perfectamente válidos

Un proceso práctico y sistemático para determinar la importancia consiste en considerar a cada situación en términos de las tres dimensiones que aparecen a continuación. Este proceso puede ser usado en cualquier situación, contra cualquier contenido, por una persona o un grupo que traten de alcanzar una meta común.

¿Qué tan grave es el impacto actual de la situación sobre la productividad, la gente y/o los recursos?

¿Cuánta urgencia de tiempo tiene?

¿Cuál es la mejor estimación de su probable crecimiento?

Con base en una o todas estas dimensiones, podemos juzgar si una preocupación es relativamente más importante que otra y por lo tanto debe ser considerada primero, o podemos juzgar que una situación es relativamente menos importante y debe ser considerada después

Quando un directivo trabaja sólo en la fijación de prioridades, el número de situaciones generalmente es lo suficientemente limitado para que cada una pueda compararse contra las demás, con suficiente rapidez, en términos de esas tres dimensiones. Pero cuando se trata de un trabajo de equipo basado en una extensa lista de situaciones, lo primero que hay que hacer es esto: deben eliminarse las situaciones con bajas calificaciones en las

tres dimensiones y diferirlas para ser consideradas más ampliamente en una fecha posterior más apropiada.

Se da un uso típico a gran escala del Análisis de Situaciones, cuando un equipo de directivos está examinando un gran número de problemas. En esos casos es esencial que el equipo exponga las pocas situaciones críticas. Es dentro de esta minoría crítica donde el equipo debe determinar inicialmente las prioridades relativas. Cuando después de la separación surgen 25 situaciones, no preguntamos, "¿Qué lugar ocupa cada situación en comparación con las demás, en base a su relativa gravedad, urgencia de tiempo y probable crecimiento futuro?" Este proceso sería una enorme pérdida de tiempo. Quien tratara de hacerlo después no tendría tiempo para resolver cualquiera de las 25 situaciones.

Cualquier equipo directivo experimentado que haga una evaluación ordenada de las veinticinco situaciones puede escoger, digamos las cinco principales, en relativamente poco tiempo. La discusión sobre las tres dimensiones (gravedad, urgencia de tiempo, y probable crecimiento) se centraría entonces en la evaluación relativa de esas cinco situaciones críticas. Esto no significa que desaparecen las otras veinte. Simplemente se diferieren para una fecha posterior más apropiada. Nada se pasa por alto, nada se pierde, pero no se pierde tiempo trabajando en situaciones que actualmente son de baja prioridad en las tres dimensiones. Estas pueden ser examinadas sin mucho riesgo la semana siguiente o dentro de un mes.

¿Por qué parece tan sencilla la fijación de prioridades cuando lo leemos y se vuelve tan difícil cuando tratamos de llevarla a cabo? Los directivos generalmente realizan un trabajo poco satisfactorio al fijar prioridades porque abordan cada problema a medida que se presentan, con base en los méritos de su aislada importancia aparente. Aunque intuyan que deben fijarse las prioridades con base en criterios de relatividad, no parece resultar así en la práctica. Las reglas internas para determinar lo que es importante van desarrollándose muy gradualmente durante un plazo largo. Nos dedicamos a una situación aunque sepamos que deberíamos estar trabajando en otra cosa que podría tener efectos más serios, que podría ser más urgente, o que parece estar escapándose de las manos. ¿Por qué lo hacemos?

Debido a nuestra experiencia, capacidad y preparación técnica, en cada uno de nosotros cierta clase de preocupaciones emite señales de alta prioridad independientemente de su lugar relativo en nuestra lista diaria de preocupaciones. Las actividades directivas que más nos gustan atraen nuestra atención con más fuerza de lo que ameritan. Las situaciones que reflejan las demandas de personas exigentes conllevan un peso que no guarda ninguna proporción con su importancia.

Asumen una alta prioridad debido a su inherente contenido de molestia si no se les da preferencia. La capacidad de cualquiera para fijar y acatar prioridades razonables y racionales se erosiona con este factor, así como con muchos otros donde interviene la naturaleza humana.

En medio de las innumerables demandas de nuestro tiempo, se requiere una verdadera disciplina para fijar prioridades con base en la relativa gravedad del impacto, de la urgencia de tiempo y del probable crecimiento. Se requiere aún más disciplina para acatar dichas prioridades, dada la influencia erosiva del gran número de elementos que nos rodean. Pero los resultados bien valen la disciplina. Nada convence tanto de lo acertado de fijar prioridades racionales como los efectos de su omisión: ¿Qué es más obvio que el orden en que debieron hacerse las cosas?

Planeación de la resolución de las situaciones de preocupación

Durante los tres pasos de reconocimiento, separación y fijación de prioridades, nos enfocamos en qué necesita resolverse. En este Paso del Análisis de Situaciones (planeación de la resolución de las situaciones) nos enfocamos en cómo pueden resolverse mejor dichas situaciones, quién se hará cargo de ellas, y qué clases de respuestas necesitamos.

Durante la etapa de reconocimiento hicimos preguntas para aislar esas situaciones de preocupación que reflejan los tres aspectos de la vida del directivo: acumulación de preocupaciones pasadas, demandas del momento y amenazas y oportunidades del futuro. En la etapa de separación aclaramos esas situaciones y las dividimos en sus componentes según fue necesario. Al fijar prioridades nos enfocamos en las situaciones que tienen mayor gravedad de impacto, urgencia de tiempo, y probabilidad de crecimiento, desde la perspectiva del número global de las situaciones que requerían acción.

De las situaciones de alta prioridad que quedan, algunas son fáciles de identificar como sujetos de un Análisis de Problemas, de un Análisis de Decisiones o de un Análisis de Problemas Potenciales, parcial o completo. Pero no siempre resulta fácil definirlo. Para estar seguros de elegir la técnica o combinación de técnicas que conviene, debemos contestar algunas preguntas acerca del tipo de respuesta que cada una de estas situaciones requiere:

¿Es necesario explicar la situación? ¿Existe una desviación entre el desempeño esperado y el real? ¿La desviación se debe a una causa desconocida? ¿Saber la causa verdadera nos ayudaría a ejercer una acción más efectiva? Si existe una desviación y es de causa desconocida, podemos usar las técnicas del Análisis de Problemas.

¿Debe hacerse una elección? ¿O necesitan ponerse en orden los objetivos para emprender alguna actividad? De ser así, podemos usar las técnicas del Análisis de Decisiones.

¿Se ha tomado una decisión que aún no se ha implantado y es necesario actuar ahora para evitar posibles problemas en el futuro? ¿Es necesario elaborar un plan para salvaguardar alguna decisión o actividad futura? De ser así, podemos usar las técnicas del Análisis de Problemas Potenciales.

La clase de respuesta que necesitamos determina la elección del proceso racional. La amplitud de la respuesta que necesitamos determina si debemos usar todo el proceso o sólo una parte. Podemos, por ejemplo, entender la causa del desempeño superior en un distrito de ventas de una compañía manufacturera. No obstante, nos sería de utilidad establecer una especificación comparando ese distrito con los demás. De esa manera podríamos comprender en forma más precisa los factores que distinguen ese distrito. Esta situación sólo requiere un uso parcial del Análisis de Problemas.

El uso parcial del Análisis de Decisiones es sumamente común. Supongamos que la necesidad de contratar un directivo para un nuevo puesto ha sido identificada como asunto de alta prioridad. En este momento, semanas antes de seleccionar a los candidatos para entrevistarlos, la compañía fija objetivos precisos para el nuevo puesto. Posteriormente, cuando ya se cuente con candidatos que entrevistar, los objetivos estarán listos para usarse como criterios en el proceso de selección. Esta secuencia proporciona tiempo para repasar y afinar los objetivos, a quienes están más preocupados por el nuevo puesto y el nuevo directivo, así como por el impacto de ambos en la operación. Es muchísimo más provechoso emprender este uso parcial del Análisis de Decisiones al principio del proceso de contratación que posponer un Análisis de Decisiones completo hasta que se vuelva inminente la necesidad de hacer una elección.

El uso parcial de las técnicas del Análisis de Problemas Potenciales es el indicado cuando se sospecha que un competidor está por lanzar un nuevo producto. El uso completo del proceso, con sus acciones preventivas y contingentes, puede equivaler a una disertación sobre el clima cuando sólo se nos pidió la hora. No obstante, en

el caso de que la posibilidad se convierta en probabilidad, un paso muy útil es repasar los problemas potenciales. Si (o cuando) pareciera conveniente completar el proceso, ya habrá sido realizado el trabajo básico y se contará con toda la información necesaria.

Lo importante es que hayamos identificado e iniciado las técnicas específicas del proceso racional que son pertinentes para resolver las preocupaciones. El punto no consiste en clasificar las situaciones en tres grupos para luego aplicarles en forma completa el Análisis de Problemas, el de Decisiones o el de Problemas Potenciales. El punto consiste en usar, de cada uno de ellos, las ideas más adecuadas y eficientes para realizar lo que se requiere en el menor tiempo posible.

Una vez identificadas las técnicas que usaremos para resolver cada situación, ¡con suerte obtendremos la mejor lista de QUÉ HACER! Habremos reconocido las situaciones que requieren acción, las habremos separado en sus componentes según haya sido necesario, habremos establecido prioridades e identificado las técnicas que usaremos para resolverlas.

No obstante, la utilidad del Análisis de Situaciones no estriba totalmente en hacer visible toda la información. En la mayoría de los casos los máximos beneficios individuales del proceso se obtienen del sencillo hábito de aplicar los frenos tan pronto como parezca que las cosas están ocurriendo con demasiada rapidez. Primero nos adherimos conscientemente a la disciplina de reconocer las situaciones y después las separamos en sus componentes manejables. Luego fijamos prioridades y finalmente trazamos los planes para resolver las situaciones que tienen la mayor prioridad relativa.

Cuando el Análisis de Situaciones es una actividad de equipo, los siguientes pasos lógicos son: la delegación de las situaciones que van a resolverse, el establecimiento de plazos para su resolución y la determinación de fechas periódicas de revisión.

Al concluir la primera sesión formal del Análisis de Situaciones, o cualquier junta en la que se usen las técnicas como esquema de una discusión coordinada de las preocupaciones, el resultado es que las personas se van con información vital. Saben qué situaciones de preocupación existen y qué componentes individuales tiene cada una de ellas. Saben cuáles son las preocupaciones prioritarias y por qué. Saben cuáles serán sus responsabilidades específicas. Saben exactamente qué técnicas van a usar para intentar resolver las situaciones que se les han delegado. Saben las clases de preguntas que necesitan hacer para comenzar. Saben cuánto tiempo se considera adecuado para los trabajos que se han asignado. Saben cómo y cuándo rendir

informes de su progreso. Obtendrán el máximo beneficio posible del uso de los procesos racionales analíticos porque habrán participado en el mejor uso posible del proceso racional de evaluación.