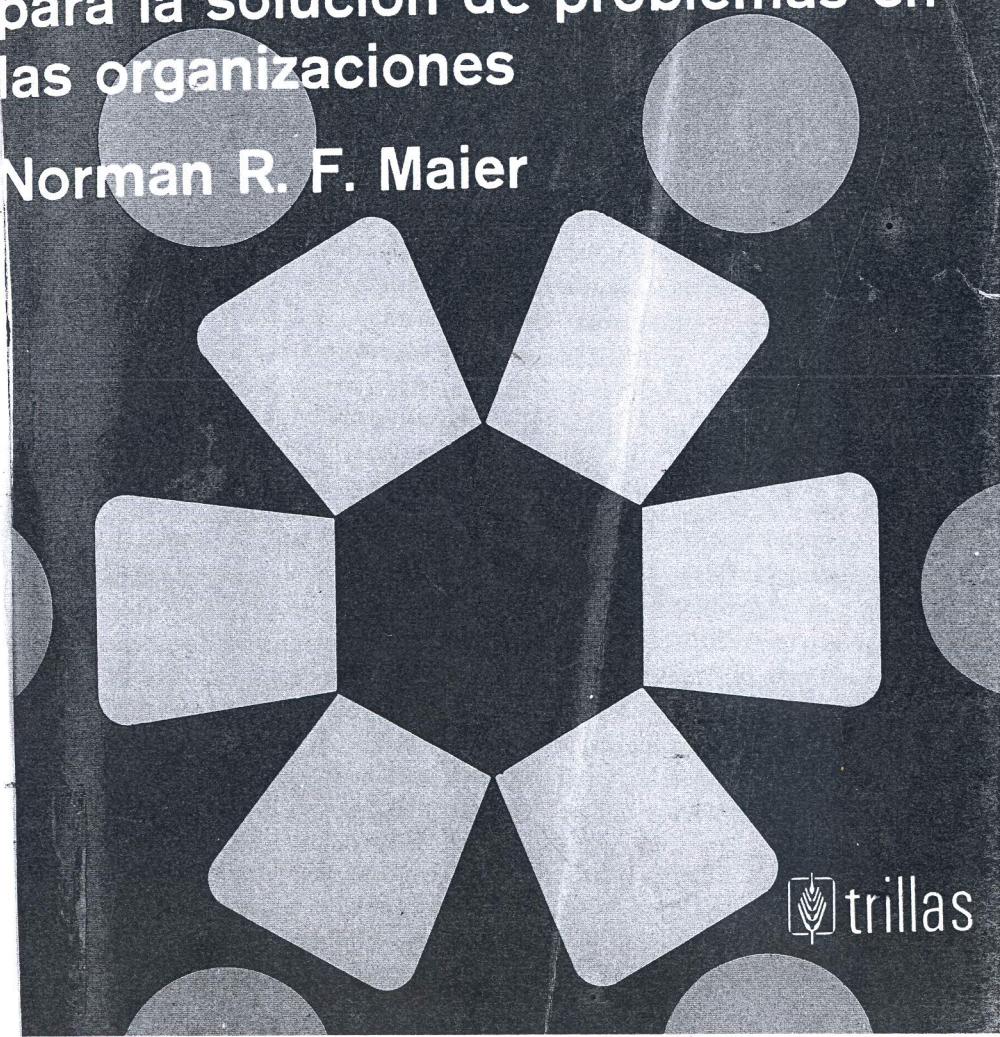


# Toma de decisiones en grupo

Técnicas de conducción de juntas  
para la solución de problemas en  
las organizaciones

Norman R. F. Maier



 trillas

ción de las decisiones. Se ha observado que la discusión de grupo no sólo es un modo de crear un sentido de responsabilidad e interés en el éxito de las decisiones, sino que también puede servir como medida para mejorar la calidad de las decisiones. También se ha encontrado que el personal de niveles de dirección inferiores tiene "dormida" gran parte de su capacidad, debido a que los supervisores son incapaces de aprovecharla. Por tanto, el conocimiento de diversos métodos puede ayudar a capturar una parte de esa capacidad latente, pero se requiere gran habilidad, concentración y persistencia de esfuerzos.

Si se piensa que la dirección es una profesión, será menos probable que a los requisitos de habilidad que se ponen a un gerente se les considere como una exigencia no razonable. En todas las profesiones se exigen conocimiento y habilidad. Una vez aceptado que la dirección de personas tiene bases científicas, los problemas que involucran personas se convierten en un reto, en lugar de ser un dolor de cabeza. Si se sustituye a personas con máquinas, solamente se eliminarán algunos de los problemas que introduce la gente y, aunque esta tendencia reduzca la fuerza de trabajo, es poco probable que la gerencia media se reduzca a la automatización. Precisamente, en el nivel de gerencia media se desperdician algunos de los mayores talentos, pues no se permite que participen personas creativas en decisiones importantes. Los subordinados aceptarían de buen grado la oportunidad de contribuir con un esfuerzo más creativo y de tener mayor interés personal en el éxito del negocio. Actualmente, gran parte de su involucramiento emocional se limita a una forma de frustración y miedo.

Desafortunadamente, una exposición escrita sobre el tema de las habilidades sólo puede servir de guía para dirigir el entrenamiento en la conducción; nunca podrá ser sustituto de la práctica. Para que el lector aproveche los principios sobre habilidad que se estudiarán en los siguientes capítulos, le convendría hacer un análisis de las diferentes fases de su propio rendimiento, para ver qué principios ha usado y cuáles ha infringido. El objetivo no es buscar la perfección —lo cual puede ocasionar frustraciones—, sino reducir el número de errores. Además, cuando se hace común encontrar rendimientos perfectos, lo más probable es que haya descendido el nivel de las normas. Así se encuentra actualmente el área de habilidades para la conducción de juntas. Por tanto, la mayoría de los gerentes deben perfeccionarse continua y persistentemente, para que puedan superar las prácticas que ahora prevalecen.

# Ubicación 3 del problema

## EL PROBLEMA COMO PUNTO DE PARTIDA

La ubicación del problema constituye una importante área de las habilidades requeridas para las juntas de discusión. Supongamos que una compañía necesita aumentar su capacidad creativa y que tiene el problema de cómo incrementarla. Aparentemente, este es un problema bien definido y delimitado. Sin embargo, esta aseveración realmente contiene un gran número de ubicaciones más específicas del problema específico, de las siguientes:

- Cómo mejorar la labor de reclutamiento de pasantes y recién egresados de la escuela.
- Cómo atraer a personal capacitado de otras compañías.
- Cómo evitar pérdidas de personal capacitado de la compañía.
- Cómo localizar personal capacitado en otros departamentos de la propia compañía.
- Cómo incrementar el personal capacitado que se tiene en la actualidad.
- Cómo dividir el trabajo para distribuir las tareas de acuerdo con la capacidad de que se dispone ahora.

Algunos de estos problemas específicos pueden resolverse fácilmente, otros pueden resolverse con dificultad, y otros más pueden ser insolubles. Por consiguiente, puede inferirse que, en parte, la solución adecuada de los problemas depende de la ubicación del problema específico que se elija del área general del problema. Esta ubicación del problema influye en los enfoques que se toman y es importante descubrir cuáles son factibles.

Sin embargo, tanto los conductores de reuniones para resolver problemas como quienes tienen que resolverlos personalmente, tienden a tomar como punto de partida el primer concepto que se forman del pro-

blema y, a continuación, orientarse hacia el objetivo deseado. Por tanto, en la primera clase de habilidades que se requieren para resolver problemas está la de saber dedicar el tiempo necesario a la investigación, elección y definición del punto de partida. Para desarrollar estas habilidades es necesario suprimir el interés que hay en las *soluciones* y fomentar un mayor interés en la exploración del *problema* mismo.

## IMPORTANCIA DE LA UBICACIÓN DEL PROBLEMA

Para apreciar mejor cómo influye la localización de un problema u obstáculo específico en los procesos de pensamientos conviene analizar detalladamente una situación problemática general.

La figura 3 muestra a una persona que trata de resolver el problema de cómo atar los extremos de dos cuerdas que están colgadas del techo, a ciertas actividades, sin reflexionar en lo que está haciendo. Toma el extremo de una cuerda y, mientras la sujetaba, trata de alcanzar la segunda. Cuando no lo logra, toma el extremo de la segunda cuerda y trata de alcanzar la primera. A esta exploración inicial se le llama ensayo y error y precede a cualquier intento que se haga para ubicar un obstáculo o problema más específico. Cuando la persona se da cuenta de que hay ciertos obstáculos es hasta después de que fallan sus intentos —más bien aleatorios— con la prueba y error.

A menudo, los obstáculos con que puede tropezar una persona en esta situación son de naturaleza muy diferentes, y de cada uno de éstos se deducirá cuáles son las soluciones adecuadas para el caso. Haremos una diferenciación entre estos distintos obstáculos, considerándolos como ubicaciones diferentes del problema.

El primer problema que halla la mente de una persona en esta situación es "mi brazo es demasiado corto". Esta ubicación del problema se descubre cuando se encuentra que el extender el brazo para atrapar la cuerda libre es una solución inadecuada. Al descubrir que el brazo es demasiado corto se recurre al uso de herramientas; así, se seleccionarán aquellas que aumenten el alcance y podrán ser cosas tales como pasadores de las ventanas, escobas e incluso sillas.

Una segunda ubicación del problema, que también es muy común, es "la cuerda es demasiado corta". Cuando se da cuenta de esta dificultad u obstáculo, la persona que debe resolver el problema pensará en cómo aumentar la longitud de la cuerda. Puede considerar las cuerdas que sirven para tirar de las persianas, en cordones eléctricos e, incluso, pensar si usará su propio cinturón.

Otra ubicación es la que se encuentra cuando la persona se percata de que las cuerdas apenas llegan desde el techo hasta el suelo y, por tanto, no pueden juntarse sin retener o fijar una de ellas. Así, la "falta de anclaje" resulta la tercera ubicación de un obstáculo. Esta ubicación es menos obvia que las otras dos y muchos de los que tratan de resolver este problema no dan con ella. Las personas que tratan de salvar este obstáculo piensan en diversas formas de afianzar la cuerda, o bien, pueden colocar un mueble entre las cuerdas y amarrar una de ellas al mismo.

Finalmente, la persona puede quedarse sosteniendo una de las cuerdas y viendo, de lejos, a la otra. Puesto que no se puede llegar hasta ella sin soltar la que está reteniendo, podría considerar la posibilidad de que

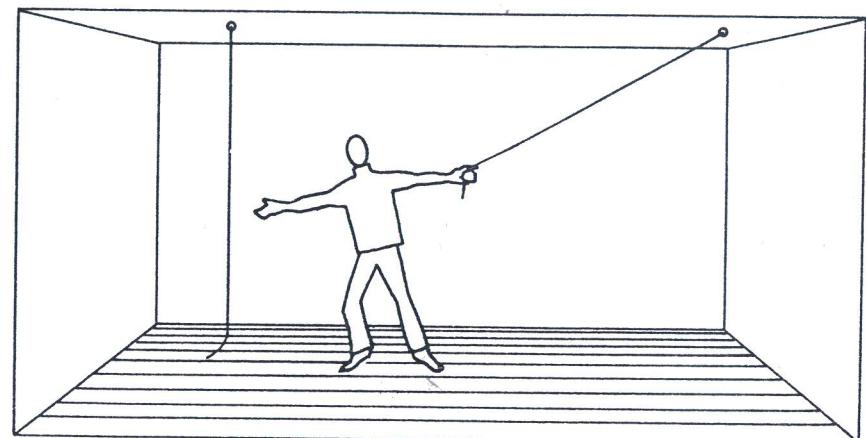


Figura 3. El problema de las dos cuerdas. Se usó esta situación para investigar cómo influye en la solución la ubicación del obstáculo en un problema. Dos cuerdas cuelgan del techo a tal distancia una de otra que una persona que coge el extremo de una de ellas no puede alcanzar el de la otra. El problema exige que la persona ate los extremos de las dos cuerdas.

La persona puede considerar la ubicación de los obstáculos como sigue:

- mi brazo es demasiado corto;
- la cuerda que tengo en la mano es demasiado corta;
- la cuerda no se quedará en la posición central mientras yo vaya por la otra, y
- mientras retenga una de las cuerdas, la otra no se me acercará cuando yo quiera.

Cada una de estas ubicaciones sugiere su propio tipo de solución. Son, respectivamente:

- extender el alcance mediante herramientas apropiadas;
- alargar la cuerda con ciertos accesorios;
- anclar una cuerda en un lugar entre las dos cuerdas (con una silla, por ejemplo), y
- colgar un peso de una cuerda para convertirla en péndulo, de modo que sea posible alcanzarla en tanto que se retiene el extremo de la otra cuerda.

Esta última es una solución elegante y es la única posible si las herramientas de que se dispone son, por ejemplo, un perno y un par de tijeras. (Tomado de N. R. F. Maier, "Reasoning in Humans: II. The Solution of a Problem and Its Appearance in Consciousness", J. comp. Psychol., 1931, 12, págs. 181-194.)

la cuerda fuera hacia él. Como no se le permite contar con la ayuda de un asistente, puede pensar en que el aire que entra por la ventana le acerque la cuerda en cuestión. El deseo, algunas veces expresado, de disponer de un ventilador eléctrico indica que se considera que el obstáculo es "la cuerda no vendrá hacia mí cuando la necesito". Esta ubicación del problema es la que se haya menos frecuentemente; la descubre menos del 40% de la población escolar.<sup>1</sup> La solución a que conduce esta ubicación del problema es afianzar un peso a una de las cuerdas para hacer un péndulo.

Si se dispone de todos los materiales antes mencionados, se pueden vencer los cuatro obstáculos para atar entre sí los extremos de las cuerdas; es decir, puede estudiarse el problema a través de las cuatro localizaciones; sin embargo, debe observarse que las soluciones serían claramente distintas en cada caso. Por consiguiente, la similitud que haya entre varias soluciones depende del obstáculo que se supera; por ejemplo, para superar un obstáculo o dificultad especial podrían emplearse muy diversos instrumentos, pero las soluciones serían equivalentes, debido a que también sería equivalente la función de dichas herramientas.<sup>2</sup> Incluso si se usara como lazo una cuerda de extensión, se apreciaría que ésta constituye una solución de alargamiento del alcance. Lo que indica el grado de creatividad es la capacidad para desplazar el pensamiento de un obstáculo a otro y no el hecho de encontrar diversas maneras de superar el mismo.

En realidad, podría usarse una sola herramienta de cuatro diferentes maneras para superar cada uno de los cuatro diferentes obstáculos; por ejemplo, se podría usar un par de alicates para alargar el alcance. En este caso, se mantendría una cuerda en una mano, mientras que los alicates se tendrían en la que queda libre para alargar el alcance hacia la otra cuerda; sin embargo, si el obstáculo fuera "que la cuerda es demasiado corta", se utilizarían los alicates para añadirlos a la primera cuerda y permitir que quien resuelve el problema se acercara más a la segunda, de modo que la pudiera alcanzar con su mano libre.

En caso de que se buscara la solución de un anclaje, se usarían los alicates para anclar una de las cuerdas tan cerca de la otra como fuera posible. En este caso, la persona jalaría la cuerda libre tanto como pudiera hacia la que tuviera el anclaje y después trataría de alcanzarla con el pie. Puesto que las cuerdas apenas llegan al suelo, los alicates serían muy útiles para este fin.

<sup>1</sup> N. R. F. Maier, "Reasoning in Humans: II. The Solution of a Problem and Its Appearance in Consciousness", *J. comp. Psychol.*, 1931, 12, págs. 181-194.

<sup>2</sup> B. J. Sherburne, "Qualitative Differences in the Solution of a Problem Involving Reasoning". Tesis de doctorado, Universidad de Michigan, 1940. Se puede seguir a través de la University Microfilms, Inc., Ann Arbor, Mich.

Obviamente, la solución más elegante sería usar el par de alicates como peso para resolver el problema por el principio del péndulo. Al poner en movimiento una cuerda, quien resuelve el problema podría ir a tomar la otra, llevarla de nuevo hacia el centro y, después, tomar la cuerda que oscile en el momento en que se le acerque.

Si se limita el material disponible y se deja cierto espacio entre las cuerdas, pueden excluirse a voluntad todas las soluciones, excepto la del péndulo. En otras palabras, el éxito del proceso de solución del problema podría limitarse a un solo enfoque. Entonces el éxito o el fracaso en la solución del problema dependería directamente de si puede o no eludirse el obstáculo localizado. Por tanto, el encontrar tales obstáculos resulta un proceso clave para resolver adecuadamente los problemas.

## UBICACIÓN DE OBSTÁCULOS QUE SE PUEDEN SUPERAR

Si el éxito en la solución de problemas sólo dependiera de la localización de obstáculos que se pueden superar, podría suponerse que, en buena medida, tal éxito es solamente cuestión de buena suerte o azar, sin embargo, cuando se lleva más adelante la exploración, se descubre que ciertos principios pueden servir de guías.

Supongamos que se pueden ubicar muchos obstáculos o enfoques de la solución de un problema. Esto es lo que sucedería en el problema de la cuerda que acabamos de analizar si se dispusiera de muy diversos materiales. Así, para resolver el problema se podría aumentar el alcance, hacer más larga una de las cuerdas o usar un anclaje. Además, podrían seguirse varios métodos para llegar a cada una de estas soluciones.

Realmente, cuando se enfrenta una situación para la que hay muchas soluciones posibles, la esencia del proceso de solución de problemas se reduce a seleccionar la mejor manera de resolverlos en cada caso. Para este proceso se requiere evaluar las diversas soluciones en función de otros criterios, como el costo, la facilidad de ejecución, las preferencias personales, etc. El propósito de buscar tantas ubicaciones como sean posibles, no sería resolver el problema, sino encontrar la solución más deseable. Este objetivo se lograría con suma facilidad si fuera larga la lista de posibilidades.

El caso contrario es aquel en que no se dispone de suficientes soluciones. Esto es lo que siempre sucede cuando se trata de un problema difícil. Es lo que pasaría en el problema de la cuerda si los únicos materiales disponibles para resolverlos fueran un par de alicates, y si la distancia que hubiera entre las cuerdas fuera tal que los alicates sólo fueran útiles

cuando se usarán como peso para hacer un péndulo. En estas circunstancias, la solución del péndulo sería la elegante, pero sería un problema difícil porque no es fácil encontrar el obstáculo de "cómo hacer que la cuerda llegue hasta mí". Ciertas localizaciones de problemas están fuera de la corriente habitual de la experiencia y, por consiguiente, pasan inadvertidas, o quienes resuelven problemas no las descubren. Las soluciones inventivas y creativas se facilitan al localizar obstáculos nuevos o no comunes.

Las siguientes instrucciones o principios para resolver problemas son convenientes en estas circunstancias y se elaboraron a base de investigaciones hechas en torno al pensamiento creativo.<sup>3</sup>

**Buscar obstáculos no comunes para superarlos o nuevos enfoques a seguir.** Obviamente, cuando se sabe que un problema es difícil no se lo considera en la forma común; de otra manera, el problema tendría solución fácil. A partir del hecho de que el problema es difícil, se puede inferir que la mayor parte de la gente no lo puede resolver, lo cual significa que las maneras habituales de enfocarlo son inadecuadas.

A menudo, esto significa que se debe hacer algo muy diferente a lo que puedan dictar el sentido común y la experiencia. Para tratar de resolver el problema del control de la fiebre amarilla, muchos científicos intentaron inmunizar al hombre contra el germen. Sin embargo, al principio parecía absurdo plantear el problema en términos de cómo evitar que los gérmenes de la fiebre amarilla pudieran llegar al hombre; no obstante, este planteamiento condujo a la solución correcta, es decir, destruir a los mosquitos que transmiten el germen.

En muchos casos, se debe idear un enfoque totalmente opuesto al tradicional. En el problema de las cuerdas que se estudió en la sección anterior, hay una tendencia a que la persona lo plantee en términos de "cómo llegar a la otra cuerda"; sin embargo, la solución más elegante depende de formular el problema en términos de "cómo hacer que la otra cuerda llegue hasta mí". Hay muchos ejemplos de descubrimientos científicos que giran en torno a tales inversiones de punto de vista. En la época en que vivió Copérnico se consideraban los problemas de astronomía sobre la hipótesis de que la Tierra estaba inmóvil y que era centro del universo. En su sistema, Copérnico invirtió ambas suposiciones: asignó al Sol una posición fija y supuso que la Tierra se movía en una órbita, lo mismo que los demás planetas. Este simple cambio en la formulación del problema hizo posible que Galileo resolviera un gran número de problemas e hiciera muchos descubrimientos experimentales básicos en astronomía.

<sup>3</sup> N. R. F. Maier, "An Aspect of Human Reasoning", *Brit. J. Psychol. (Gen. Sec.)*, 1933, 25, págs. 144-155.

**No persistir en un punto de vista si no es productivo.** No solo el hecho de que un obstáculo sea infrecuente lo convierte en una dificultad especial; además, los obstáculos que por su grado de dificultad requieren todo un proceso de solución de problemas pueden superarse. Esto significa que quien resuelve problemas no debe empeñarse en seguir algún enfoque determinado. Si determinada ubicación de la dificultad no conduce al objetivo deseado, entonces hay que enfocar el problema desde un punto de vista diferente, es decir, buscar una ubicación diferente del mismo. El hacer cambios y variaciones es una actividad importante para resolver problemas difíciles.

**La proximidad del éxito no debe engañar.** Es fácil que la persistencia en un enfoque determinado se convierta en obstinación cuando se tiene un éxito parcial o cuando se está a punto de alcanzar el objetivo. En el ejemplo del problema de las cuerdas, el sujeto persistirá en estirar los brazos en busca de la segunda cuerda cuando ésta le quede casi a su alcance, pero renunciará fácilmente a este enfoque cuando le falten 30 cm o más para alcanzarla. Cuando una persona siente que casi logra un éxito, tiende a hacer modificaciones o ajustes menores para corregir la pequeña diferencia. Es importante que los conductores de reuniones de discusión estén conscientes de esta trampa, para que, cuando casi se haya tenido éxito en la solución de problemas en grupo, no se elimine la exploración de otras posibilidades.

**Aplicación de principios a la solución de problemas en grupo.** Los experimentos en que se pusieron a prueba estos principios demostraron que la capacidad de los estudiantes universitarios para resolver problemas individualmente aumentaba cuando se les explicaban los principios anteriores, antes de exponerlos a problemas que eran difíciles porque exigían creatividad. Cuando la persona es conductor de discusiones puede ir incluso más allá, porque puede preguntar lo que no es común y dedicar más tiempo a la exposición de ideas no comunes, así como proteger a las personas que tengan ideas impopulares contra una presión desfavorable por parte del grupo en su conjunto. Las "lluvias de ideas" ("Brainstorming")<sup>4</sup> son un método que depende en gran medida de estos principios.

El conductor de discusiones también puede impedir una persistencia excesiva si estimula al grupo para que considere el problema de diversas maneras o haga variaciones de una consideración; así, cuando tiene diferentes puntos de vista a su disposición, puede hacer que cambie la dirección de pensamiento del grupo. Toda dificultad planteada hace que cada mente trabaje en diferentes sentidos, los cuales constituyen *orientaciones*

<sup>4</sup> A. F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, Charles Scribner's Sons, Nueva York, 1953.

del pensamiento.<sup>5</sup> Los grupos, lo mismo que los individuos, pueden persistir en una dirección, pero el hábil conductor de discusiones hallará que la persistencia del pensamiento no tiene por qué ser un problema difícil.

El conductor de discusiones también puede controlar la posibilidad de que un éxito relativo impida que se investiguen diferentes alternativas. En muchos casos, el propio dirigente es quien más frecuentemente comete tal error, porque él corre el riesgo con la solución. Esto significa que no sólo debe impedir que los demás caigan en esta trampa, sino que también él mismo tiene que evitarla.

La mejor manera de que un conductor ponga en práctica estos principios es no involucrarse demasiado con el problema en sí, sino preocuparse continuamente por el proceso de solución del problema. Su función consiste en estimular la conducta solucionadora de problemas en los demás, en vez de tratar de resolverlo él mismo.

### UBICACIÓN DE UN PROBLEMA EN LA SITUACIÓN, EN EL INDIVIDUO Y EN EL GRUPO

Al enfrentarse a la misma situación de un problema práctico en un grupo de sus subordinados, diferentes supervisores pueden percibir la dificultad de varias maneras o asignarle ubicaciones muy diversas. Algunos pueden ver que la dificultad se encuentra en la situación de trabajo, en tanto que otros la pueden ver como un conflicto con ciertas personas y otros más pueden pensar que se trata de un problema de grupo. Estas tres ubicaciones producen enfoques totalmente diferentes.

Si se enfoca el problema como inherente a la *situación*, el supervisor no tiene que hablar con sus empleados, sino analizar y modificar la situación; por ejemplo, un departamento de inspección puede tener un problema porque los inspectores están dejando pasar partes de baja calidad. Puede considerarse que esta situación está relacionada con las características de la situación del trabajo o con el diseño del mismo. Si se parte de este enfoque, las soluciones que se podrían considerar convenientes son las que se incluyen en la lista siguiente:

- Mejorar iluminación.
- Instalar expendios de café.
- Diversificar más el trabajo.
- Mejorar los asientos.
- Introducir una rotación de puestos de trabajo.

<sup>5</sup> N. R. F. Maier, "Reasoning in Humans: I. On Direction", *J. comp. Psychol.*, 1930, 10, págs. 115-143.

- Adiestrar a los supervisores en el área de las relaciones humanas.
- Cambiar los métodos de trabajo, de manera que los inspectores laboren como miembros de un equipo y no como individuos.

Se observará que estas soluciones son totalmente diferentes y que dependen del aspecto de la situación que más mejoraría con un cambio. Para determinar el aspecto que debe mejorarse hay que analizar diversos datos e índices de producción. Las posibilidades de cambio en esta situación son tan grandes que esta área es muy fértil para hacer estudios.

Se puede considerar que el problema de inspección deficiente se debe a ciertas *personas*; al analizar esta ubicación se puede llegar a considerar soluciones como las siguientes:

- Adiestrar a los empleados que realizan el trabajo más deficiente.
- Disciplinar de algún modo a los trabajadores más deficientes.
- Elogiar o recompensar a los buenos trabajadores.
- Dar consejos a los trabajadores deficientes para que mejoren su adaptación emocional.
- Realizar entrevistas de evaluación.
- Entrevistar a empleados problema para entender sus actitudes.
- Relevar de su cargo a los inspectores más deficientes.

Las oportunidades de corregir una circunstancia determinada mediante el cambio de la persona quedan limitadas por las posibilidades de adiestramiento, el cambio de actitudes y el desarrollo que se logre a base de asesoramiento. La disciplina constituirá un intento de adiestrar o motivar al trabajador; relevarlo de sus obligaciones sería una manera de cambiar a un empleado, *intercambiándolo* por otro.

Finalmente, si se considera que el problema de la inspección se localiza en el *grupo*, el problema quedará relacionado con la estructura del grupo o su organización social. Cuando se analiza la situación del problema a partir de este enfoque o ubicación se pueden deducir las siguientes soluciones:

- Establecer un programa de adiestramiento para el grupo como un todo.
- Estudiar el modo en que los inspectores más capaces puedan ayudar o adiestrar a los demás.
- Pedir al grupo que participe en la determinación de objetivos de calidad y cantidad.
- Discusión de los problemas relacionados con la manera de mejorar la inspección con el grupo.
- Preguntar al grupo cómo se podrían mejorar las condiciones de trabajo para que sean más satisfactorias.

Si para corregir cierta circunstancia se localiza el problema en el grupo, entonces se acepta la influencia del grupo mismo. A veces los empleados restringen la producción por un acuerdo entre ellos, o bien, un grupo de trabajadores no come en la misma mesa con otro grupo, algunos trabajadores llegan tarde porque hay otros que generalmente llegan tarde o hay quejas frecuentes para pedir un trato equitativo; en este caso, los problemas surgen porque los empleados son miembros de un grupo.

Varios supervisores pueden ubicar el mismo problema de inspección de un modo muy diferente; por tanto, es evidente que el grado de éxito de la supervisión puede depender del juicio inicial. Para que se logre en la supervisión puede depender del juicio inicial. Para tener la seguridad de que se obtendrá el mayor éxito posible, conviene explorar perfectamente bien cada una de las tres ubicaciones antes de seleccionar alguna de ellas. Las posibles ubicaciones de la *situación* —la *individual* y la de *grupo*— existen siempre que el problema concierne al comportamiento de la gente. También debe señalarse el hecho de que cuando un supervisor está emocionalmente involucrado dentro de una situación problemática, la acción más obvia para él es ubicar el problema en alguna persona. Esto ocurre porque la frustración hace que la gente busque a quién echarle la culpa. En tales circunstancias, lo menos probable es que se ubique el problema en la situación. Si el supervisor no puede echar la culpa a ciertas personas —en un grupo, habitualmente puede encontrar algunas fallas—, puede echársela a todos, pero frecuentemente se evita esto porque los demás descubren que no es razonable encontrar fallas en todo. Probablemente la situación de trabajo pase inadvertida al supervisor, por varias razones: a) él mismo forma parte de ella; b) él la creó parcialmente, y c) su relación con el comportamiento es menos evidente que la de las personas que se comportan de un modo determinado.

## SEÑALAMIENTO DE LA UBICACIÓN PRECISA DE UN PROBLEMA

Aun cuando la persona esté consciente de que el problema se puede localizar en la *situación*, en los *individuos* o en el *grupo*, hay que aclarar la naturaleza específica del problema. Así, las tres posibles ubicaciones sólo sirven de guía para buscar las distintas ubicaciones generales; una vez que se han definido estas últimas, deben buscarse las específicas.)

Para exemplificar qué tipo de habilidad se requiere para ubicar el problema, se describirá una situación a la que se enfrente un supervisor<sup>6</sup> y se investigarán algunas de sus localizaciones específicas.

<sup>6</sup> Modificación del caso presentado por N. R. F. Maier, A. R. Solem y A. A. Maier, *Supervisory and Executive Development*, John Wiley & Sons, Inc., 1957.

Jim Telfer es supervisor en una oficina general de una compañía de seguros. El grupo que supervisa está formado por cinco muchachas que hacen trabajos de oficina. Una buena parte del trabajo consiste en comunicarse por teléfono con empleadas de la compañía que requieren información; varias muchachas tienen esos datos en sus archivos. Todos los teléfonos están conectados a una misma línea; de modo que quien contesta da una señal con la chicharra y, de esta manera, la persona solicitada o la que tiene la información necesaria puede tomar la llamada. El señor Telfer nunca contesta el teléfono, a menos que una de las muchachas toque la chicharra según la clave que indica que lo llaman. Habitualmente, la muchacha menos ocupada contesta el teléfono y, después, llama con la chicharra a la que puede atender el telefonema.

Las muchachas toman un periodo de descanso de quince minutos por la mañana y otro por la tarde; se considera que este tiempo es suficiente para satisfacer las necesidades personales habituales. El señor Telfer les ha pedido que tomen su descanso de una en una, de modo que la oficina trabaje constantemente; con frecuencia, cuando el trabajo se carga, las muchachas no toman su descanso.

El jefe del señor Telfer se quejó de que era difícil localizar a éste por teléfono, debido a que la línea siempre estaba ocupada. Dijo que podía ponerse en contacto con otras unidades que realizan el mismo tipo de trabajo que la de Telfer, y opinó que el grupo de éste estaba haciendo demasiadas llamadas personales. Telfer sabe que las muchachas hacen llamadas externas con bastante libertad y que reciben un buen número de telefonemas personales porque, en varias ocasiones, ha levantado su auricular y ha descubierto que la conversación no tenía nada que ver con el negocio; por ejemplo, la semana pasada descubrió dos veces a Irene Wilson hablando con su novio. Telfer le dijo a su jefe que haría algo al respecto y que había decidido comentar el problema con las muchachas.

Las evaluaciones del rendimiento general de las muchachas son las siguientes:

- Betty Northrup: se le califica de lenta, pero muy cuidadosa.
- Mary Olsen: se le califica de muy superior.
- Irene Wilson: se le considera muy productiva, pero infringe las reglas.
- Mabel Zimmer: se le considera promedio.
- Stella Browning: se considera que está progresando con gran rapidez.

Las siguientes son algunas ubicaciones posibles que pueden deducirse a partir de esta descripción:

1. El grupo abusa del privilegio que tiene para usar el teléfono.
2. Algunas muchachas abusan del privilegio que tienen para usar el teléfono.

3. La actitud de Telfer hacia las llamadas personales.
4. Actitud del jefe de Telfer.
5. Número adecuado de llamadas personales.
6. Uso eficiente de las líneas telefónicas.
7. Mejor atención a las llamadas telefónicas.

Cada una de estas ubicaciones especifica un objetivo ligeramente diferente y, por esta razón, hay gran cantidad de diferentes ubicaciones del problema que pueda descubrir cada persona que se encuentre en la posición del señor Telfer. Ya hemos visto que, incluso cuando se tengan los mismos objetivos, puede haber diferentes ubicaciones; pero cuando no se ha especificado el objetivo, aumenta todavía más la gama de posibles ubicaciones.

Sin embargo, se verá que en la lista anterior se incluyen localizaciones en la *situación*, en el *individuo* y en el *grupo*. Las ubicaciones laborales<sup>7</sup> están representadas por las ubicaciones 3, 4 y 5 del problema, las individuales por el número 2 y las localizaciones en el grupo son los números 1, 6 y 7.

Deberá observarse que algunos de los problemas que aparecen en la lista pueden resolverse más fácilmente que otros; sin embargo, no debe sacrificarse el objetivo deseado para localizar un problema de fácil solución. Lo importante es dedicar un tiempo considerable a buscar varias localizaciones, antes de que se trate de hallar o poner un remedio. Una de las funciones principales de un líder de discusiones es presentar problemas al grupo y, por tanto, es importante que pase un tiempo considerable localizando el problema, antes de plantearlo a su grupo. (En el siguiente capítulo estudiaremos qué habilidades se necesitan para plantear un problema al grupo.) Para adquirir habilidad en la localización de problemas, es imperativo que el líder de discusiones se limite al problema mismo, sin confundirlo con las inevitables soluciones que ocurren espontáneamente. Esta tendencia a confundir problemas con soluciones es lo que frecuentemente origina conflictos e impide que se llegue a un acuerdo en la discusión de grupo.

## CONFUSIÓN ENTRE PROBLEMAS, SOLUCIONES Y ELECCIONES

*Diferenciación entre problemas y soluciones.* Un gerente plantea el siguiente problema: ¿cómo puedo transferir a un empleado

<sup>7</sup> Los problemas 3 y 4 son de tipo laboral porque el problema afecta la conducta de las muchachas, para quienes la conducta del señor Telfer y del jefe de éste forman parte de la situación laboral.

que es popular en el grupo pero rompe el ritmo de trabajo de los demás, sin provocar resentimientos? Según este planteamiento, el problema parece insoluble y hace pensar en el problema de aquellas personas que quieren comprar algo, pero no quieren gastar.

En cierto sentido, ese planteamiento del problema es un dilema, pero en otro sentido sólo produce confusión porque incorpora una solución al planteamiento del problema. En esencia, el gerente está preguntando: ¿cómo puedo aplicar mi solución al problema y hacer que el grupo la acepte o, incluso, la respalde?

En tales casos, el procedimiento eficiente consiste en separar la solución del problema. Es obvio que hay un empleado que cuenta con el apoyo del grupo y está causando algún problema al gerente. Pero, ¿qué tipo de conflicto hizo que el gerente deseara transferir al empleado? ¿Es este empleado un líder no oficial que está tomando una posición contra el gerente? ¿Hay un choque personal entre el gerente y el empleado? ¿El empleado no coopera por falta de capacidad o porque su habilidad es superior? ¿El problema es causado por el empleado en cuestión o porque el grupo tiene tendencia a apoyarlo?

Con el fin de separar a la solución del problema mismo, uno puede preguntar al gerente: "¿por qué desea usted transferir a este empleado?". En el ejemplo anterior era el trabajador más lento de una operación de ensamblado y, por tanto, estaba provocando embotellamiento.

Ahora bien, el problema se puede plantear del modo siguiente: ¿cómo se debería tratar una operación de ensamblado en la que un trabajador lento frena a los demás? Hay muchas soluciones a este problema y la transferencia es una de ellas. En realidad, si se elimina al trabajador más lento sólo se genera otro problema: contar con otro trabajador igual de lento. ¿Cómo se puede eliminar a los empleados lentos sin arriesgar la seguridad de todo el grupo? Este riesgo es lo que hace que los grupos se organicen y protejan a los que trabajan con menos calidad.

Las soluciones que se presentan para este nuevo problema son:

- Adaptar a la capacidad del empleado la dimensión de cada operación que hay en el ensamblado.
- Disponer que los trabajadores que trabajan con mayor rapidez ayuden a quienes lo hacen más lentamente.
- Hacer que intervenga otro hombre que ayude a los que se están rezagando.
- Formar equipos de hombres que tengan niveles similares de capacidad.
- Introducir máquinas, de modo que el ritmo de trabajo dependa más bien de ellas que del hombre.

La solución más apropiada dependerá de distintos factores. Para la mayoría de las mencionadas anteriormente se requerirá la aceptación de los trabajadores, lo cual significa que la mejor manera de solucionar el problema sería mediante una decisión de grupo.

A continuación se dan otros ejemplos de planteamiento de problemas en los que se incluyen la sugerencia de una solución, o implican que se conoce la solución o que es imposible.

- ¿Cómo puedo hacer que mis empleados incluyan en su trabajo las mejoras que les sugiero?
- ¿Cómo puedo lograr que mis subordinados adopten un punto de vista más realista de los problemas?
- ¿Cuál es la mejor manera de eliminar a los peores trabajadores cuando se implantan nuevos métodos con los que se requieren menos personas para una labor determinada?
- ¿Cómo puede uno dar un mayor adiestramiento a los empleados sin apartarlos de sus tareas?
- ¿Hasta qué punto debo delegar funciones cuando mis subordinados no aceptan responsabilidad alguna?

En realidad, cada uno de estos problemas implican que la persona que tiene el problema tiene dificultades para hacer que se acepten sus puntos de vista. Los mismos problemas se podrían plantear mejor de las maneras siguientes:

- ¿Cómo puedo hacer que los empleados adopten mejores métodos de trabajo?
- ¿Cuál es la mejor manera de lograr que mis subordinados realicen un trabajo eficiente en la solución de problemas?
- ¿Cómo se podrían introducir dispositivos que sirvan para ahorrar trabajo?
- ¿Cuáles son las posibilidades de adiestrar a los trabajadores que no se pueden apartar de su tarea?
- ¿Cuál es el mejor modo de hacer que los subordinados acepten su responsabilidad?

Aunque estos problemas se planteen como preguntas, deberá observarse que no se puede contestarlas con un "sí" o con un "no". Más bien requieren un análisis y llevan a una evaluación de una amplia gama de posibilidades. A menudo, el mejor método en determinadas circunstancias puede ser sumamente inadecuado en otras.

**Diferenciación entre elecciones y problemas.** Es común que la gente plantee problemas mediante preguntas a las que debe contestarse con un "sí" o con un "no". Este enfoque limita al que resuelve los

problemas y hace que elija entre dos soluciones alternativas. Su capacidad para resolver el problema queda limitada, puesto que solamente se le pide que esté de acuerdo con la idea expresada. En otros casos, el que hace las preguntas indica dos o más opciones y pregunta cuál es la mejor.

Las siguientes preguntas son ejemplos de problemas en los que se pide al que resuelve los problemas que dé como respuesta un "sí" o un "no", o bien, que elija una solución entre varias opciones que se le proponen. En otras palabras, éstos problemas requieren que se haga una elección o se tome una decisión, y no que se descubra una solución.

- ¿Debe despedirse a un empleado que trastorna el trabajo de los demás?
- Si una empleada acusa a su supervisor de que le hace insinuaciones inconvenientes y éste niega todo, ¿la compañía debe despedir al supervisor, a la empleada o ambos?
- ¿Debe contratarse a un solicitante que sea superior, por su capacidad, a los requisitos del puesto vacante, aunque esté dispuesto a aceptarlo?
- ¿Debo trabajar teniendo siempre en cuenta a mi jefe inmediato o debo pasar por encima de él, aunque esté en constante desacuerdo con que su superior observe mi trabajo?
- ¿Debo cumplir una orden, a pesar de saber que es errónea?

Antes de tratar de traducir estos planteamientos de posibles acciones en problemas, convendría averiguar más detalles relativos a cada situación para determinar lo que tiene en mente la persona que plantea las preguntas. Es posible que tenga una solución en mente y que esté buscando apoyo o que tenga una perspectiva limitada o, también, que haya perdido de vista su objetivo principal. Este trasfondo se podrá ir llenando con más consideraciones y ejemplos.

Sin embargo, para ilustrar el asunto de que ahora tratamos, la lista que aparece abajo representa ejemplos de formulaciones que convierten en problemas los planteamientos de posibles acciones. Obsérvese también que estos nuevos planteamientos hacen que aumente el número de soluciones posibles, a partir de las cuales se puede hacer una selección final.

1. ¿Cómo hay que manejar aquellas situaciones en que un empleado trastorna el trabajo de todo un grupo? Es evidente que la solución dependerá de si el empleado en cuestión goza o no de simpatía, si es capaz o no, el tipo de "trastornos", etc. Una vez que se hayan puesto en claro estos factores, se podrán descubrir ubicaciones del problema, incluso más específicas.

2. ¿Cómo debe manejar una compañía una situación en la que una empleada acusa a su jefe de hacerle insinuaciones inconvenientes y el acusado lo niega? Obviamente, tendrán que considerarse los antecedentes y ajustes de cada una de las partes. Además del despido, tendrían que considerarse las posibilidades de transferencia, el estado civil de cada uno de los implicados, el valor que tienen para la compañía y la naturaleza de las acusaciones.

3. ¿Qué debería hacerse con un solicitante cuya capacidad es superior al empleo que está solicitando? La respuesta a esta pregunta dependerá de establecer si la superioridad del solicitante hará que: a) realice un trabajo de calidad inferior; b) llegue a sentirse insatisfecho, o c) trastorne al grupo en que trabaje. La cuestión de si es posible lograr para él una mejor colocación en el futuro cercano y la rareza de su superioridad tendrán que estudiarse también.

4. ¿Cómo debo manejar la situación cuando mi superior inmediato está frecuentemente en desacuerdo con su propio superior respecto al trabajo que yo debo desempeñar? La solución de este problema incluye un estudio de las posibles fallas de comunicación, la capacidad relativa de los dos hombres, la posición de los empleados en la organización y la importancia de las atribuciones. ¿Quiere la persona que hace la pregunta pasar por encima de su jefe inmediato? ¿Qué oportunidades tiene de seguir siendo imparcial?

5. ¿Qué debe hacerse cuando se recibe una orden que parece errónea? Al agregar la palabra "parece", se amplía el planteamiento del problema, de modo que queda incluida la posibilidad de un error de juicio por parte del empleado. El nuevo enunciado evita plantear posibles acciones para que le contestaran *sí* o *no* e introduce la oportunidad de estudiar mejor la orden con el jefe. Esta nueva posibilidad puede llevar a investigar cuál es la mejor manera de considerar al jefe cuando uno cree que está equivocado.

(Al hacer un nuevo planteamiento de los problemas, lo mejor es considerarlos en función de ejemplos específicos y estudiar los ejemplos ilustrativos. Cuando los planteamientos son muy generales no sólo es difícil comunicarlos sino que a veces también tienen poca relación con el problema real. Una persona puede ayudar a otra a localizar un problema pidiéndole que le dé un ejemplo o que aclare cuál es su objetivo; si tiene varios, deberá pedírselle que elija el más importante de todos. El lector podrá comprender mejor cualquier problema y analizarlo con mayor sentido crítico si lo describe a alguna otra persona y trata de definir cuál es el objetivo que tiene en mente. Si no cuenta con alguien que lo escuche, puede intentar exponer el problema por escrito.)

## IV OBTENCIÓN DE AYUDA PARA LA UBICACIÓN DEL PROBLEMA

En muchos casos, un supervisor está consciente de que hay algún problema en el trabajo, pero no conoce su naturaleza. Si la productividad está bajando, está aumentando el ausentismo, parece que falta cooperación o si hay muchos altercados entre los empleados, al supervisor puede quedarle claro, pero no sabe en qué estriba el trastorno. Puede hacer análisis de actitudes y revisar diversos índices de trabajo para obtener algo de información, pero frecuentemente estos procedimientos requieren tiempo y dinero y, aun así, pueden no ser los adecuados. ¿Hay otros enfoques que le sean más accesibles?

Por una parte, el supervisor podría descubrir bastantes cosas acerca de qué ocasiona la dificultad si planteara a su grupo el problema general de cómo lograr que todos se sientan más satisfechos con su trabajo; por otra, tal vez fuera más adecuado que preguntase a su grupo si han tenido o no algunos problemas que quisieran poner a discusión. En este tipo de reunión, el papel del supervisor consiste en ayudar a que se aclaren los problemas planteados y hacer que se centre en ellos la atención. Para hacerlo, podría pedir detalles o ejemplos. Cuando él haya entendido el problema, debería hacer un planteamiento resumido del mismo (de cinco a veinte palabras) y escribirlo en un pizarrón. Cualquier ataque personal dirigido a personas específicas habrá que omitirlo estableciendo el problema de manera objetiva o impersonal. Una vez que haya terminado de formular el problema, deberá preguntar a la persona que lo planteó si su formulación tiene precisamente el sentido que se le pretende dar. Luego deberá hacer las correcciones o modificaciones convenientes a la fórmula del problema hasta que la apruebe la persona que lo planteó y haya quedado claro para los demás miembros del grupo. (Este procedimiento es una adaptación del método de discusión llamado "información de problemas", que se describe en el capítulo 7.)

Cuando se hace un nuevo planteamiento o se resume un problema, lo mejor es que el conductor de la discusión utilice sus propias palabras. Cuando pueda expresar en su lenguaje exactamente lo que quiso decir el participante, habrá razones de peso para pensar que se ha tenido buena comunicación. Cualquier persona puede repetir las palabras de otra sin entenderlas y, por tanto, este proceso de nueva formulación no sólo es importante para establecer la comunicación, sino también para crear un clima de condescendencia para la discusión; un ambiente en el que el supervisor trate de comprender, en lugar de juzgar a los participantes. En poco tiempo, todos los miembros del grupo se identificarán

con el espíritu de la reunión y pondrán todo lo que esté de su parte para comprender.

Una vez que se haya entendido el problema con claridad, deberá haber algo de discusión, para determinar hasta qué punto están de acuerdo los demás. Si todos están de acuerdo, podrá orientar la discusión para ver si hay otros posibles problemas; en cambio, si hay cierto desacuerdo, habrá que analizar los diferentes puntos de vista o localizaciones del problema. Los miembros del grupo podrán estar de acuerdo en que se debería cambiar el ritmo del trabajo, y no estarlo en cuanto a si se debería disminuirlo o aumentarlo. En esas circunstancias, el problema sería descubrir una manera de hacer que el ritmo de trabajo se ajustara a diferentes aptitudes. Por otra parte, en cualquier grupo puede haber desacuerdo acerca de la comida que se sirve en el comedor de la compañía, el plan de trabajo, si son justas las asignaciones de tareas, etc.; en estos casos puede organizarse una discusión para aclarar si el problema tiene varias ubicaciones, lo que sucede es que los miembros del grupo están en desacuerdo en cuanto a la ubicación del problema.

Por otra parte el proceso de discusión de un problema no sólo es valioso porque permite a las personas expresar sus sentimientos, sino también porque en el proceso de concentrarse en el análisis de los problemas empiezan a surgir posibles soluciones. Es tan grande la posibilidad de que haya soluciones que vayan surgiendo por sí mismas, que el conductor de discusiones tendrá que hacer uso de su influencia para que la discusión se centre siempre en el tema de los problemas. Es empezar el proceso de resolverlos.

Para impedir que se ocupe mucho tiempo en estas discusiones, se sugiere que se emplee media hora a la semana para discutir problemas o resolverlos. Si el supervisor encuentra que el empleo de este tiempo es beneficioso, es posible que quiera ampliarlo.

Este tipo de discusiones puede efectuarse a cualquier nivel de la organización. El presidente podrá tener discusiones con los funcionarios que le reportan, el vicepresidente de operaciones con los jefes de departamento, éstos con los superintendentes, los superintendentes con los sobrestantes generales y éstos con los sobrestantes que, a su vez, las pueden tener con los empleados. Muchos problemas que se discutan a un nivel podrían indicar otros problemas que deberían considerarse en otro.

Una de las más grandes fallas de las relaciones que hay entre los subordinados y los superiores se debe a que un subordinado no discute los problemas que tiene con su superior. Un determinado superior puede estar seguro de que conoce el tipo de problemas a que se enfrenta su subordinado; sin embargo, es raro que esa seguridad esté justificada. Esta discrepancia de puntos de vista quedó claramente demostrada en

un estudio sobre los problemas de comunicación en el nivel medio de la administración.<sup>8</sup>

Además, se descubrió<sup>9</sup> que la comunicación "hacia arriba" era menos efectiva cuando los subordinados eran ambiciosos.

Aparentemente, hay cierta renuencia a comunicar los problemas al superior, por miedo a que éste pueda hacerse un juicio desfavorable del subordinado que tiene problemas. Tales fallas de comunicación pueden obstaculizar seriamente el desarrollo de los subordinados, lo mismo que para el aumento de la productividad.

## LA ZONA DE LIBERTAD

*Los problemas que se someten a la decisión de grupo deben localizarse en la zona de libertad del conductor.* La resolución de problemas solamente tiene buenos resultados cuando la solución lograda puede ponerse en práctica. Cuando una persona o un grupo no tiene la capacidad de hacer efectiva una solución, entonces el problema se queda irresoluto. Por consiguiente, se infiere que el supervisor debe ubicar los problemas que queden dentro de su jurisdicción para emprender una acción cualquiera; este campo sobre el que tiene control es su *zona de libertad*. Cada nivel de supervisión tiene su zona de libertad y sus límites pueden ser definidos o indefinidos, amplios o restringidos. Uno de los problemas que se tienen para delegar consiste en delinear claramente los límites de cada función.

Un supervisor de primera línea no puede tomar decisiones con respecto a las tasas de salarios cuando éstas están amparadas por un contrato colectivo; no puede conceder privilegios especiales a su grupo (por ejemplo, tiempo para aseo personal) cuando su jefe tiene el problema de uniformar las condiciones de trabajo; tampoco puede contratar a un paciente cuando el departamento de personal tiene la responsabilidad de conseguirle ayudantes; no puede despedir a un empleado debido a diferencias religiosas cuando eso esté en contra de la política de la compañía, y tampoco puede permitir que una empleada trabaje diez horas consecutivas si tal cosa está prohibida por las leyes. Así, la zona de libertad está delimitada por contratos colectivos, jefes y administración superior, departamentos de personal o departamentos especializados, política y prácticas de la compañía, y legislación. En otras palabras, un supervisor tiene que limitarse a tomar decisiones sobre aquellos asuntos en los que

<sup>8</sup> N. R. F. Maier, L. R. Hoffman, J. G. Hooven y W. H. Read, "Superior-Subordinate Communication", *A.M.A. Res. Rep.*, 1961.

<sup>9</sup> W. H. Read, "Upward Communication in Industrial Hierarchies", *Human Relations*, 1962, 15, págs. 3-15.

tenga autoridad. Por tanto, hay que formular los problemas de tal manera que las soluciones queden dentro de los límites de autoridad que tiene el conductor para emprender una acción; estos son los problemas que él puede compartir con sus subordinados inmediatos. Cuando lo hace así, las decisiones que tome el grupo serán las suyas y se le podrá considerar responsable de ellas. Los problemas o decisiones que estén dentro del campo de autoridad de un jefe o superior se podrán discutir en los niveles inferiores, pero, en tales casos, en la decisión de grupo tendrán que limitarse a recomendaciones. Los grupos de niveles administrativos inferiores podrán tener libertad para hacer sugerencias, a fin de que se las estudie a niveles superiores.

Un ejemplo ilustrará cómo la adecuada ubicación de un problema lo puede situar dentro del radio de acción de la limitada zona de libertad de un supervisor. Supongamos que un gerente de oficina tiene cierta cantidad en su presupuesto para decorar la antecámara. Si plantea a su grupo el problema de cómo decorarla, será posible que la decisión que tome el grupo exceda el presupuesto de que se dispone. Por consiguiente, se encontrará en la situación de tener que rechazar varias decisiones por ser demasiado costosas; sin embargo, si localiza el problema planteándolo desde el punto de vista de cómo usar la cantidad de dinero asignada para decorar la antecámara, las decisiones quedarán dentro de los límites de su autoridad. Esta última ubicación más específica y, por consiguiente, es más probable que sirva para mantener la discusión dentro de la zona de libertad. Un grupo acepta fácilmente las limitaciones que impone la zona de libertad y no hay razón por la que no se le deban aclarar los límites.

Aunque se trate de limitar un problema a la zona de libertad, algunas veces las soluciones se recomendarán, exigiendo que los demás emprendan una acción determinada. Supongamos que hay un problema entre los encargados de materiales para que mantengan sus líneas de producción con suministros adecuados. Las soluciones que se sugieran podrían ser las siguientes: conseguir mejores camiones, reorganizar el almacén, responsabilizar a cada persona que maneje material, del manejo de ciertos suministros específicos, cambiar el diseño de producción, lograr más cooperación de parte de los sobrestantes de las líneas de producción, aumentar los salarios, dar pausas para el descanso, adoptar un sistema de señales para indicar cuándo están escasos los suministros, etc.

En esta lista de soluciones se incluyen algunas que conciernen tanto al nivel superior de la administración y a las unidades de trabajo colaterales, como al grupo mismo. Al tratar de delimitar el problema planteándolo en términos de "qué podemos hacer", no sólo se desalentaría a quienes hacen sugerencias constructivas que podrían aprovecharse como

recomendaciones para el nivel superior de la administración, sino que también puede ocurrir que el grupo resienta el hecho de que (como debería inferirse) se suponía que otras unidades no colaborarían con ésta. Cuando es evidente que el grupo se siente obligado a hacer intervenir a los demás en la solución, es deseable incluir tales sugerencias en una lista de posibilidades. Cuando la lista esté completa, las soluciones se podrán someter a un muestreo para determinar cuáles quedan dentro de los límites de autoridad del conductor, y las que deberían recomendarse para que las estudiaran en las demás unidades o en el nivel superior de la administración.

La decisión final acerca de lo que el grupo desea hacer y lo que desea recomendar, se debería basar en una evaluación de las diferentes ideas discutidas. En general, la evaluación final del grupo favorece la elección de ideas sobre las que el propio grupo tiene control.

**La solución de problemas dentro de la zona de libertad es la más constructiva.** Frecuentemente, las ideas que se dan para cualquier tipo de mejora se expresan con respecto a las acciones que los demás deben emprender. Los obreros tienden a criticar a sus superiores o al nivel más elevado de la administración cuando las cosas andan mal y, por su parte, el nivel superior de la administración tiende a criticar la actitud de los obreros cuando hay dificultades de producción. Así, el que resuelve los problemas tiende a omitirse a sí mismo como sujeto a cambio. Esta tendencia a formular soluciones en función de lo que los demás deben llevar adelante, es improductiva debido a que requiere acción de parte de un extraño y el responsable de resolver los problemas encuentra que debe depender de otras personas y estar esperanzado a que hagan los cambios que él recomienda. La mejor forma de resolver problemas es cuando éstos quedan planteados en función de "qué podemos hacer para mejorar la situación". Cuando los problemas se localizan en la zona de libertad, se encuentra este énfasis constructivo; de ahí que cada vez aumente la capacidad de resolver problemas.

Además, los grupos están mejor informados acerca de los asuntos que conciernen a sus actividades. Así, las soluciones recomendadas se basan generalmente en consideraciones de hechos, por lo que este conocimiento coadyuva a mejorar la calidad de las decisiones; sin embargo, esto no significa que el grupo que estudia el problema esté moralmente obligado a realizar las mejoras. Lo justo sería que cambiaron las personas que fallan; no obstante, en este punto no estamos considerando la cuestión de lo que es justo, sino que nos estamos refiriendo a la manera de mejorar la situación y sacarle todo el provecho posible. Las cuestiones de lo que es justo y del modo más adecuado de mejorar una situación son objetivos independientes y no deben confundirse.

La tendencia a culpar a los demás constituye un enfoque retrospectivo; el pasado está fuera de control y no se puede alterar. Sólo el presente y el futuro pueden cambiarse; por tanto, solamente estos dos tiempos pueden ser controlados mediante decisiones. Por consiguiente, para resolver problemas se tiene que incluir una actitud de aceptación del pasado y afrontar el problema de cómo conseguir los objetivos presentes.

Esta actitud para resolver problemas no se tiene cuando hay frustración. Las personas frustradas están sumamente inclinadas a culpar a los demás. Las soluciones que se dan con el fin de determinar la culpa están en conflicto con la actitud requerida para resolver problemas, ya que representan intentos de corregir el pasado en lugar de controlar el futuro.

Es humano estar sujeto a la frustración y, así, quedar en desventaja para resolver problemas; por tanto, puede inferirse que cuando las decisiones de grupo las toman personas irritadas o que están a la defensiva, dichas decisiones carecen de calidad. La verdadera solución de los problemas sólo puede comenzar después de que se ha corregido esta condición adversa. Este tema se tratará más a fondo en el capítulo 5.

# Presentación del problema 4 para su discusión en grupo

## CÓMO INVOLUCRAR AL GRUPO EN UN PROBLEMA

Si se supone que el conductor de la discusión ha localizado el problema que desea presentar a su grupo, su siguiente paso consistirá en estudiar la mejor manera de planteárselo. Aunque al analizar el caso se haya llegado a una localización precisa del problema, no debe inferirse que todas las formulaciones del mismo sean igualmente buenas para lograr que el comportamiento del grupo sea tratar de resolverlo. El éxito o el fracaso de una reunión de grupo puede depender de esta breve fase de la reunión. Aunque es posible recuperarse después de haber hecho un planteamiento deficiente, se requiere mucha habilidad para lograr que una junta que empieza mal no empeore aún más.

Los planteamientos de problemas en los que se culpe al grupo estimulará las actitudes defensivas y este comportamiento será contrario al que se requiere para resolver el problema. Algunos planteamientos de problemas son amenazantes y, entonces, el grupo responde con hostilidad, en lugar de interesarse por el problema en cuestión. En consecuencia, los planteamientos que producen reacciones emocionales y no un interés intelectual en los problemas dificultan la resolución del problema.

Frecuentemente, los problemas se plantean en términos tan vagos o generales que los participantes no saben qué es lo que se pretende. Esto ocurre cuando el conductor trata de: a) no herir los sentimientos de alguien, o b) lograr varios objetivos al mismo tiempo.

Es probable que surja la primera de estas condiciones cuando el conductor tiene interés en que haya buenas relaciones humanas o no le gusta criticar, pero le parece que se debe hacer algo para que las cosas marchen mejor. En consecuencia, aborda el problema con rodeos. Así, la introducción, al problema, vaga y externa, sirve para crear confusión e incluso puede provocar ansiedad.