

10

CÓMO RESOLVER FÁCILMENTE LOS PROBLEMAS DE SU CLIENTE

En este capítulo le enseñaré, paso por paso, un método lógico para resolver problemas, y le indicaré algunas técnicas psicológicas importantes para este fin. La metodología paso por paso no sólo ayuda a resolver problemas: también le organiza el proceso de pensamiento y provee un esquema para presentarle al cliente sus análisis, conclusiones y recomendaciones, tanto en un informe escrito como en una presentación formal en persona. Cubro cada paso detalladamente y luego le planteo un problema de muestra que usted podrá resolver por sí mismo, e incluyo formatos que le servirán de ayuda. Luego reviso la solución a este problema y analizo los resultados.

EL MÉTODO HARVARD DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS MEDIANTE ESTUDIOS DE CASO

La técnica que le voy a enseñar se suele conocer como el Método Harvard para solución de problemas mediante estudios de caso; en las esferas militares también se conoce como el *Staff Study Method*. Los abogados lo utilizan para analizar casos y los psicólogos lo emplean como herramienta para diagnosticar y tratar pacientes. Es un proceso estructurado, paso por paso, para considerar y analizar las diversas alternativas disponibles para resolver un problema y llegar a la mejor solución posible. Veamos los seis pasos de este método:

1. Definir el problema central.
2. Hacer una lista de los factores pertinentes.

3. Hacer una lista de los cursos de acción o soluciones alternativas, con las ventajas y desventajas de cada uno.
4. Examinar y analizar las alternativas.
5. Hacer una lista de conclusiones.
6. Hacer recomendaciones.

Definir el problema central

La definición del problema central en una situación particular es la tarea individual más difícil y más importante que afrontan los consultores en la solución de problemas. Si identifica correctamente el problema principal en una situación, podrá encontrar muchas maneras diferentes de resolverlo. Sin embargo, si identifica el problema equivocado, incluso una solución brillante no podrá corregir la situación. Lo mejor es que se tome todo el tiempo que necesite; cerciórese de que, en efecto, está abordando el problema central.

Uno de los principales errores que cometen los consultores novatos al definir el problema central es confundir los síntomas con el problema. Por ejemplo, unas utilidades bajas no son un problema central, sino un síntoma de algo más que sí es el problema central. Muchas veces, un caso tiene muchos problemas diferentes; de hecho, suele haber más de un problema. Siendo así, se debe ubicar el problema *principal* de la situación, el que es más importante que todos los demás y por consiguiente se puede considerar “central”. Si encuentra más de un problema importante en una situación particular, debe abordarlos cada uno por separado.

Cuando haya identificado el problema central, escriba un borrador inicial que explique de qué se trata. Procure explicarlo de la manera más sencilla y breve posible; por lo general, lo mejor es sintetizar el problema central en una sola frase. Sin embargo, tenga en cuenta que incluso si ha dedicado algún tiempo a identificar el problema y a sintetizarlo de la manera más concisa posible, muchas veces tendrá que modificarlo después, a medida que avance en el análisis.

Además, debe tener cuidado de no plantear por escrito el problema como si fuera la solución, presumiendo que un curso de acción en particular es el correcto, antes de analizarlo siquiera. Recuerde también que su meta es desarrollar la mayor cantidad posible de cursos de acción diferentes. Trate de no plantear el problema de tal manera que sólo haya dos alternativas posibles. Por ejemplo, no pregunte: “¿Debe introducirse un nuevo producto?”, porque eso sólo permite dos alternativas: sí o no. A veces hay situaciones en las cuales sólo es necesario analizar dos alternativas. Sin embargo, por lo general se puede replantear por escrito el problema, de manera que abra la posibilidad de más de dos cursos de acción.

En el planteamiento, incluya aspectos específicos importantes del problema. “¿Qué se debe hacer con respecto a la posibilidad de introducir un nuevo producto?” no es el mejor planteamiento del problema. Permite más de dos alternativas, pero omite aspectos específicos del problema que podrían ser importantes para los lectores de su informe que no estén tan familiarizados con el problema como usted o la persona que lo contrató.

Procure no alargar demasiado el planteamiento del problema por escrito incorporando diversos factores adicionales. Incluso si dichos factores son pertinentes, harán pesado y complejo el planteamiento y a los lectores les quedará difícil entenderlo.

Con estas advertencias en mente, comience a formular el planteamiento del problema. Redáctelo a manera de pregunta, comenzando con las palabras *quién*, *qué*, *cuándo*, *dónde*, *cómo* o *por qué*. También puede comenzar con un infinitivo, como “Determinar la mejor fuente para conseguir un préstamo de 10 000 dólares...”.

Hacer una lista de los factores pertinentes

Observe que esta sección de la estructura menciona “factores pertinentes”. Ambas palabras son importantes. El *pertinente* es crucial, porque aunque en cualquier situación habrá siempre bastantes factores

diferentes por considerar, debe determinar e incluir en la lista aquéllos que resultan pertinentes para el problema central que ya definió.

En este momento estará haciendo una lista de factores, no sólo de hechos. Puede incluir estimativos, cálculos, suposiciones e incluso conjeturas informadas, además de hechos. Desde luego, si uno de sus factores pertinentes no es un hecho, anótelos a manera de suposición, estimación, o lo que sea, para no correr el riesgo de confundir a alguien.

Hacer una lista de alternativas

En esta sección, debe hacer una lista de soluciones o cursos de acción que podrían servir para resolver el problema central. Luego deberá hacer una lista de las ventajas y desventajas que plantea cada uno. En esta fase, muchas veces es preciso retroceder y modificar el planteamiento del problema central. Tal vez se le ocurra una solución excelente, pero que no es la solución que se requiere para el problema central según lo planteó por escrito originalmente. Para incluir este curso de acción, tendrá que replantear el problema central, de modo que se ajuste a esta alternativa. Esto es importante: cada solución o curso de acción que incluya en la lista debe solucionar potencialmente el problema central según lo planteó.

Aunque desde el punto de vista teórico es posible tener una alternativa que sólo ofrezca ventajas y ninguna desventaja, lo más probable es que no sea así. Si se diera este caso, la solución sería evidente y este procedimiento para la resolución de problemas resultaría superfluo.

Examinar y analizar las alternativas

En esta cuarta sección, debe examinar y analizar concienzudamente todas las alternativas, teniendo en cuenta los factores pertinentes que incluyó en la lista. A medida que proceda, es posible que surjan factores pertinentes adicionales. Si eso sucede, retroceda y añádalos a su lista. Sin embargo, el propósito de esta sección debe ser siempre com-

parar y examinar en detalle la importancia relativa de las ventajas y desventajas de cada curso de acción. Por ejemplo, las desventajas de un curso de acción pueden carecer de importancia cuando se comparan con los factores pertinentes. Así mismo, una de las alternativas puede ofrecer ciertas ventajas muy importantes.

Al final de esta sección de examen y análisis, e incluso mientras hace el análisis, comienzan a evidenciarse ciertas conclusiones. Sin embargo, no incluya estas conclusiones en la sección de examen y análisis; resérvelas para la siguiente sección. De hecho, existe una prueba muy precisa de la claridad de su pensamiento hasta el momento: muéstrele el análisis completo que ha hecho hasta ahora a una persona que no esté muy familiarizada con el problema. Pídale que lea el problema central, los factores pertinentes que identificó, los cursos de acción alternativos con sus ventajas y desventajas, y finalmente el examen y análisis. Luego pregúntele cuáles son sus conclusiones. Si son idénticas a las suyas, significa que describió correctamente el examen y el análisis. Si las conclusiones son diferentes, significa que cometió un error, ya sea en la descripción del examen y el análisis, o en la lógica de sus conclusiones.

Hacer una lista de conclusiones

En esta sección, debe hacer una lista de las conclusiones a las cuales llegó como resultado del examen y el análisis. No agregue explicaciones; éstas pertenecen a la sección anterior. Tampoco incluya conclusiones basadas en información no relacionada con su análisis: sus conclusiones se deben basar exclusivamente en el examen y el análisis. Otro error que se suele cometer en esta sección es replantear los factores pertinentes a manera de conclusiones.

Hacer recomendaciones

En esta sección debe mencionar explícitamente los resultados de su análisis y las recomendaciones sobre lo que debe hacer su cliente para

solucionar el problema central que usted identificó y definió. Al igual que en la sección de conclusiones, no debe incluir información no relacionada o explicaciones; todas las explicaciones se incluyen en la sección de examen y análisis. Si presenta el informe verbalmente, su cliente podrá hacer preguntas aclaratorias; si es un informe escrito, su cliente podrá comunicarse con usted si requiere información adicional. Sin embargo, si hizo el análisis correctamente, no habrá necesidad de explicar las recomendaciones; sus razones serán obvias a partir del examen y el análisis que hizo.

Muchos consultores que están aprendiendo esta metodología preguntan sobre la diferencia entre conclusiones y recomendaciones. En una recomendación, está poniendo en juego su reputación. Dice de manera clara e inequívoca qué quiere que haga su cliente. Está aceptando la responsabilidad plena de las recomendaciones que hace. Las conclusiones se escriben como posibilidad: “Debería emprenderse un estudio de marketing”. Las recomendaciones se escriben como imperativo: “Inicie un estudio de marketing”. Si una de las conclusiones de su lista dice “se debería contratar un nuevo contador”, la recomendación sería: “Contrate un nuevo contador”.

El problema de Charles Benson: un estudio de caso

Ahora vamos a utilizar la metodología que acabamos de explicar en la solución de un problema. Suponga que el ingeniero en jefe de la compañía Zeus Engineering le pide un servicio de consultoría. Usted debe analizar el problema del ingeniero en jefe, definirlo explícitamente y, utilizando la metodología que se acaba de describir, hacerle recomendaciones. A continuación describo el problema e incluyo formatos que lo ayudarán a utilizar la estructura de solución de problemas para encontrar la solución, indico la solución y hago una crítica paso por paso. No lea la crítica sino después de haber trabajado en el problema detalladamente. El tiempo que invierta ahora en aprender a utilizar y aplicar esta metodología de solución de problemas le reportará dividendos más adelante.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE CHARLES BENSON

Charles Benson, de treinta y cinco años, lleva siete años en su cargo de ingeniero de diseño en la empresa Zeus Engineering¹. Es un empleado confiable, además de un ingeniero hábil e ingenioso. Como quiere ganar algún dinero adicional, decidió montar un negocio propio por las noches y los fines de semana. Sus productos son similares a los que fabrica y vende Zeus Engineering. El supervisor de Benson se enteró del negocio de su subordinado, pero durante varios meses no hizo nada, pues creyó que seguramente se trataba de algo pequeño y que Benson acabaría por cansarse de él. Sin embargo, una tarde el supervisor encontró a Benson utilizando el tiempo y el teléfono de la empresa para pedir materiales para su propio negocio. El supervisor lo reprendió en el acto y le advirtió que no le iban a tolerar esas cosas. También le dijo que iba a informar al ingeniero en jefe sobre el incidente. Al cabo de unos cuantos días, Benson recibió una nota del ingeniero en jefe en la cual le decía que tenía que renunciar a su negocio en el término de un mes, o renunciar a la compañía.

Un mes después, el supervisor de Benson le preguntó directamente qué decisión había tomado. Benson dijo que lo había pensado y había comentado el asunto con algunos amigos y con unos funcionarios de su sindicato, y que había decidido no renunciar ni a su negocio particular ni a su empleo. Explicó que era un buen empleado y que su negocio externo no interfería con el trabajo que realizaba para Zeus Engineering. La pequeña cantidad de negocios que hacía no podía perjudicar a la empresa y no estaba utilizando recursos de la compañía ni tratando de quitarle sus clientes. Por consiguiente, consideraba que lo que hiciera en su tiempo libre no era asunto de la empresa. El supervisor de Benson informó sobre la conversación al ingeniero en jefe.

Usted es el ingeniero en jefe. ¿Qué acción debe tomar?

Formato para solucionar el problema de Charles Benson

Problema central

Factores pertinentes [lista]

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____

Cursos de acción alternativos

1. _____

Ventajas

- A. _____
- B. _____
- C. _____

Desventajas

- A. _____
- B. _____
- C. _____

2. _____

Ventajas

- A. _____
- B. _____
- C. _____

Desventajas

- A. _____
- B. _____
- C. _____

3. _____

Ventajas

- A. _____
- B. _____
- C. _____

Desventajas

- A. _____
- B. _____
- C. _____

4. _____

Ventajas

- A. _____
- B. _____
- C. _____

Desventajas

- A. _____
- B. _____
- C. _____

5. _____

Ventajas

- A. _____
- B. _____
- C. _____

Desventajas

- A. _____
- B. _____
- C. _____

Examen/análisis

Conclusiones [Lista]

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Recomendaciones [Lista]

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE CHARLES BENSON

Problema central

Para comenzar, trate de detectar con precisión el problema central; es posible que tenga que hacer varios intentos. A continuación presento algunos problemas centrales alternativos, junto con las respectivas críticas:

1. *¿Se debe permitir a Charles Benson conservar su cargo en la empresa Zeus Engineering, o se lo debe despedir?* Esta manera de plantear el problema limita las soluciones a dos cursos de acción: dejarlo que se quede o despedirlo.
2. *¿Qué se debe hacer con Charles Benson?* Este planteamiento no incluye aspectos específicos del problema que son importantes si se va a presentar el análisis a un tercero.
3. *¿Qué política debe fijar Zeus Engineering con respecto a la posibilidad de que sus empleados funden negocios externos?* Éste quizás es un problema que se debe tratar, pero su solución no tiene en cuenta los aspectos específicos del caso de Benson, incluida la advertencia que le hicieron.
4. *¿Qué se debe hacer con respecto al negocio externo de Charles Benson, teniendo en cuenta el hecho de que se le advirtió que no lo podía tener, que el sindicato puede actuar y que ha sido un buen empleado y un excelente ingeniero?* Este planteamiento trata de incorporar todos los factores pertinentes, por lo cual resulta pesado y confuso para describir el problema central.
5. *¿Qué se debe hacer para mantener a Charles Benson en Zeus Engineering?* Este planteamiento supone un curso de acción alternativo como solución, antes de hacer el análisis.
6. *¿Cómo se debe actuar en relación con las actividades externas de Charles Benson?* Éste es un planteamiento sencillo y conciso del proble-

ma central, y probablemente es el mejor. En todo caso, lo utilizaremos para proseguir con nuestro análisis.

Factores pertinentes

Hechos

1. Antes de presentarse el problema, Charles Benson ha sido un excelente ingeniero y un empleado confiable.
2. Benson lleva siete años en la empresa.
3. Los productos que Benson fabrica son similares a los productos que fabrica Zeus Engineering.
4. El supervisor de Benson sabía sobre el negocio de éste, pero durante varios meses no hizo nada.
5. El supervisor de Benson lo vio dedicarse a su propio negocio en horas de trabajo y utilizar un teléfono de la empresa.
6. El ingeniero en jefe le pidió a Benson por escrito que dejara su negocio o renunciara a su trabajo en la compañía.
7. Benson dice que no piensa renunciar ni a su negocio ni a su trabajo en la compañía.

Suposiciones

1. Benson dice que habló con funcionarios del sindicato y que apoyarán su posición. Se presume que esto es cierto.
2. Benson dice que no está tratando de conseguir para sí clientes de la compañía. Se presume que esto es cierto.
3. El actual nivel de negocios de Benson probablemente no afecte a la empresa en el sentido de que se convierta en un competidor, ni su actual línea de producto competirá directamente con la línea de productos de Zeus Engineering.

4. Se presume que Benson ya no realiza actividades relacionadas con su negocio durante horas de trabajo y que su negocio externo no interfiere actualmente con su trabajo en Zeus.
5. Las políticas actuales de la empresa no prohíben específicamente que un empleado tenga un negocio externo, aunque hay leyes sobre conflicto de intereses, cláusulas de reserva y propiedad de ideas de la empresa resultantes del trabajo en ésta que inciden en los aspectos legales del problema.
6. Benson no es un empleado clave y si abandona la empresa esto no tendrá un impacto negativo importante en la compañía.

Cursos de acción alternativos

Alternativa 1. Despedir a Benson

Ventajas

1. Reforzará la disciplina, puesto que a Benson se le advirtió que debía renunciar a su negocio o renunciar a su cargo en la empresa.
2. Desanimará futuros intentos de los empleados de iniciar negocios externos.
3. Resolverá cualquier problema de conflicto de intereses que se derive de la naturaleza del negocio de Benson.

Desventajas

1. Podrían presentarse problemas con el sindicato, puesto que éste apoya la decisión de Benson.
2. Podría generar un problema de baja moral en la compañía, si los demás empleados creen que la empresa actuó injustamente.
3. Se perderá un excelente ingeniero y un empleado confiable en todos los demás aspectos.

Alternativa 2. Mantener a Benson en el cargo

Ventajas

1. Se evitarán problemas con el sindicato.
2. Se conservará a un ingeniero excelente y un empleado confiable en todos los demás aspectos.
3. Se evitará que los demás empleados crean que a Benson se le trató injustamente.

Desventajas

1. Podría causar un problema de disciplina, porque a Benson se le pidió que renunciara a su negocio o a su cargo en la empresa.
2. Podría terminar por generar un conflicto directo de intereses, debido a la naturaleza de los productos y los clientes.
3. Establecerá efectivamente una política empresarial a este respecto que quizás no resulte conveniente.
4. Alentará a otros empleados a iniciar negocios externos.

Alternativa 3. Relevar a Benson de su cargo en la empresa, pero contratarlo como consultor. (El mecanismo para relevarlo de su cargo debe ser que Benson renuncie.)

Ventajas

1. Puede evitar problemas con el sindicato.
2. Recompensará a Benson por su anterior desempeño como un excelente ingeniero y un empleado confiable en todos los demás aspectos.
3. Mantendrá la disciplina, porque a Benson se le advirtió que tenía que renunciar a su negocio o a su empleo en la compañía. Re-

solverá cualquier problema de conflicto de intereses que se derive de la naturaleza del negocio de Benson.

4. Evitará tener que fijar una política o un precedente con respecto a los negocios de los empleados.

Desventajas

1. Podría alentar a otros empleados a que se conviertan en consultores en vez de ocupar cargos en la empresa.
2. Podría fijar una política distinta: que a los empleados que inicien negocios propios se les contratará como consultores.
3. Puede no resolver el problema si Benson se niega a renunciar y a aceptar más bien una consultoría.

Examen/análisis

1. Este problema plantea varios asuntos importantes:
 - A. El tema disciplinario y el hecho de que a Benson se le dijo que debía renunciar a su trabajo o terminar con su negocio.
 - B. La importancia de un trato justo y su efecto potencial en otros empleados. Benson ha sido un “excelente ingeniero y un empleado confiable en todos los demás aspectos”. Por el momento no existe ningún conflicto de intereses y no se cree que vaya a utilizar inapropiadamente el tiempo de la empresa.
 - C. El asunto de la política empresarial. Si Benson conserva su puesto, tenderá a fijar una política y es posible que se aliente a otros empleados a iniciar también negocios propios.
 - D. Una posible intervención del sindicato y una demanda legal.
2. Todos estos temas son importantes y se deben tener en cuenta al tomar la decisión. Por consiguiente:
 - A. Se debe evitar despedir a Benson porque existe una fuerte posibilidad de que afecte la moral de los demás empleados

- (quienes podrían considerar que fue un trato injusto de un empleado excelente y confiable que simplemente cometió un “error”) y porque podría causar problemas con el sindicato y quizá propiciar una demanda legal.
- B. También se debe tratar de no mantener a Benson en su cargo, debido al efecto potencial que esto tendría en la disciplina y a que tendería a fijar una política y alentar a otros empleados a iniciar negocios propios.
 - C. Relevar a Benson de su cargo como empleado pero contratar sus servicios como consultor es la única solución que no se vería negativamente afectada por las consideraciones principales.
3. Si Benson no acepta la solución de renunciar y convertirse en consultor de la empresa, se le debe despedir. En estas circunstancias, hay menos posibilidades de que el trato que se le dio se juzgue injusto. Aunque la empresa afronta el riesgo de tener problemas con el sindicato y de que le entablen una demanda, se mantendrá la disciplina, no se establecerá una política sobre negocios externos y no se alentará a otros empleados a que sigan el ejemplo de Benson.

Conclusiones

- 1. La mejor solución sería relevar a Benson de su cargo como empleado pero contratar sus servicios como consultor, teniendo en cuenta los problemas planteados.
- 2. Si Benson no renuncia a su cargo y acepta ser consultor, se lo debería despedir.
- 3. La solución de la consultoría se le debería presentar a Benson como la única solución justa para todos, y no como un castigo, para instarlo a que la acepte; sin embargo, debería hacerse de tal manera que los demás empleados se den cuenta de que los em-

pleados que renuncien o sean despedidos no serán automáticamente contratados como consultores.

4. Se debería establecer y divulgar lo más pronto posible una política con respecto a negocios particulares de los empleados.

Recomendaciones

1. Releva a Benson de su cargo como empleado y contratarlo como consultor.
2. Si Benson no acepta esta solución, despedirlo de inmediato.
3. Establecer y divulgar lo más pronto posible una política con respecto a negocios particulares de los empleados.

TÉCNICAS PSICOLÓGICAS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS

La técnica lógica, paso por paso, para solucionar problemas es muy eficaz, pero se basa sobre todo en el uso de la mitad izquierda del cerebro. Como el cerebro humano tiene dos mitades, también vale la pena utilizar el lado derecho para resolver problemas, sobre todo porque ésa es la parte creativa. Además, el método paso por paso sólo utiliza la mente consciente, pero también se puede utilizar la mente inconsciente.

Algunos consultores evitan a toda costa el uso de técnicas psicológicas, pues consideran que son muy inciertas y tienen una orientación demasiado intuitiva. Estos mismos consultores se sorprenderían si les dijeran que ya han empleado varias de estas técnicas sin darse cuenta. ¿Alguna vez se ha despertado por la mañana con la solución a un problema que estaba rumiando? Esto se debe a que como su mente consciente no logró encontrar una solución, su mente subconsciente se hizo cargo del asunto mientras usted dormía. Cuando se despertó, le trasladó la solución a su mente consciente.

Muchas personas famosas y exitosas utilizan la mente subconsciente para resolver problemas importantes y reforzar la toma de decisiones. Cuando Thomas Edison tenía un problema que su mente consciente no era capaz de resolver, se encerraba en una habitación oscura y se recostaba. Impartía órdenes estrictas de que no lo molestaran hasta que se le ocurriera la solución.

Donald Trump, el constructor y hombre de negocios, cuenta de un caso en el cual su mente subconsciente estuvo rumiando un problema incluso después de que su mente consciente había tomado lo que finalmente demostró ser una decisión equivocada. “Se estaban preparando los documentos y de repente, una mañana me desperté sintiendo que algo no estaba bien”. Así pues, haciendo caso a las conclusiones de su mente subconsciente, Trump cambió de idea. No invirtió en un proyecto que muchos expertos, así como su mente consciente, decían que era una sólida inversión. Varios meses después, la compañía en cuestión quebró. Todos los inversionistas perdieron su dinero².

Después de que su mente consciente ha recopilado y analizado todos los factores pertinentes en una situación, a veces su mente subconsciente toma una mejor decisión que la consciente. ¿Por qué sucede esto?

1. *Presión.* Es posible que su mente consciente esté sometida a presiones de tiempo, de un cliente exigente o de fechas límite. Su mente subconsciente no reconoce estas presiones.
2. *Distracciones.* Tal vez su mente consciente se deje distraer por problemas familiares o de negocios, ruidos o incluso la falta de sueño. Esto no le sucede a su mente subconsciente.
3. *Tiempo limitado.* La mayor parte de los consultores no tiene el tiempo suficiente para concentrarse en un solo problema todo el día, de manera continua. Su mente subconsciente tiene toda la noche para hacerlo, y trabajará sin esfuerzo en un problema que requiere una solución.

4. *Ideas falsas.* Por diversas razones, quizás su mente consciente esté influida por suposiciones falsas o datos imprecisos. Es posible que su mente subconsciente tenga mejores conocimientos.

Cómo ayudarle a su subconsciente a resolver sus problemas de consultoría

Si quiere utilizar su mente subconsciente para que lo ayude a solucionar un problema, primero aprenda todo lo que pueda acerca del problema. Al igual que haría si estuviera utilizando el método de estudio de casos de Harvard, reúna todos los factores pertinentes y dedique bastante tiempo a plantear el problema central. También puede reflexionar sobre las alternativas, conversar con otras personas y pedirles su opinión, y realizar investigaciones adicionales. Haga esto hasta que se sienta ligeramente abrumado.

Antes de irse a dormir, dedique entre media y una hora a pensar exclusivamente en el problema, a analizar la información y a reflexionar sobre posibles soluciones.

Váyase a dormir como de costumbre. No trate de forzar una solución al problema. Aunque la solución por lo general se le presenta en algún momento durante la mañana siguiente, podría surgir en la mitad de la noche. Si eso sucede, tenga a la mano un lápiz y un papel para anotar rápidamente la solución, así como cualquier otra percepción sobre el asunto.

A veces las respuestas llegan de maneras indirectas y extrañas. En 1846, cuando Elias Howe pugnaba por inventar la máquina de coser, se sintió perplejo. Howe había inventado una máquina que podía empujar y halar una aguja sobre una tela. El problema era el hilo. Como el hilo entraba por un ojo en la aguja del lado opuesto a la punta, toda la aguja tenía que traspasar la tela y devolverse a fin de dar una puntada. Eso era imposible. Howe no sabía qué hacer. Luego, durante varias noches seguidas, tuvo sueños idénticos; su mente subconsciente estaba tratando de decirle algo. En los sueños, se veía en una isla del Pacífico

Sur en donde unos nativos armados con arpones danzaban alrededor de él. Pero los arpones eran muy extraños. Cada uno tenía un agujero conspicuo. Sólo al cabo de varios días comprendió Howe la solución a su problema: fabricar agujas para coser con agujeros para el hilo cerca de la punta y no en el lado opuesto.

Si quiere idear soluciones sobresalientes para los problemas de sus clientes, utilice tanto el lado derecho como el lado izquierdo del cerebro, y tanto su mente consciente como la subconsciente.

En el siguiente capítulo veremos cómo emprender la investigación necesaria para la solución de problemas.

NOTAS

- ¹ Adaptado de “Theodore Thorburn Turner”, un caso en *Principles of Management*, 4ª edición, George R. Terry (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1964), p. 222.
- ² Donald J. Trump y Tony Schwartz, *The Art of the Deal* (Nueva York: Warner Books, 1987), pp. 27-28.

