

CINCO

LA MANERA MÁS RÁPIDA DE ALCANZAR EL LIDERAZGO:

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Hace muchos años leí el libro de M. Scott Peck, *The Road Less Traveled* [El camino menos transitado], y este cambió mi vida. Las primeras páginas del libro me despojaron de mi deseo innato de que la vida fuera fácil, de que las cosas siempre vinieran a mi encuentro. Peck escribió:

Esta es una gran verdad, una de las mayores verdades. Es una gran verdad porque cuando vemos realmente dicha verdad, vamos más allá. Cuando ciertamente sabemos que la vida es difícil —una vez que lo entendemos de verdad y lo aceptamos— entonces la vida deja de ser difícil. Porque una vez que se ha aceptado, el hecho de que la vida es difícil ya no importa.

La mayoría no ve del todo esta verdad de que la vida es difícil. En cambio se quejan más o menos incesantemente, ruidosa o sutilmente, con respecto a la enormidad de sus problemas, sus cargas y sus dificultades, como si la vida fuera por lo general fácil, como si la vida *debiera* ser fácil.¹

Es verdad que la vida es difícil para todos. Y si la vida es dura para los individuos, su dificultad se multiplica para los líderes. Los individuos pueden pensar en el *yo*, pero los líderes deben pensar en el *nosotros*. La vida de un líder no es suya. Pensar en *nosotros* significa que otras personas están incluidas, y eso significa que sus problemas son también nuestros y debemos

lidar con ellos.

Además de todo eso, en una organización bien dirigida los problemas se resuelven al menor nivel posible. Eso significa que los problemas que sí llegan hasta los líderes a menudo son los más difíciles. Son «demasiado candentes para manejarlos», así que aterrizan en la mesa del líder. Raras veces hay dos días seguidos sin problemas en la vida de un líder. La mayoría de ellos o bien están entrando en una crisis, o se encuentran en medio de una crisis, o acaban de resolver una. Quizá por eso cuando se le preguntó a un grupo de psiquiatras en una convención: «¿Qué es la vida?», estos respondieron: «La vida es estrés, y será mejor que nos guste».

Este capítulo constituye mi postura positiva con respecto a resolver los problemas que hacen que el liderazgo sea un gran reto. Espero que este consejo sencillo y práctico lo ayude a dar un paso adelante y a alcanzar la credibilidad como líder de la forma más rápida. ¿Qué significa ser pragmático? Como me recordó mi director ejecutivo Mark Cole recientemente, el pragmatismo le permite a una persona asumir cosas que otros considerarían problemas o distracciones y verlas como oportunidades.

El pragmatismo le permite a una persona asumir cosas que otros considerarían problemas o distracciones y verlas como oportunidades.

Los problemas no tienen por qué ser problemas a menos que usted les permita serlo. ¿Por qué digo esto? Porque ellos tienen beneficios potenciales, razón por la cual resolver problemas es la forma más rápida de alcanzar el liderazgo. Los problemas nos presentan a nosotros mismos; los problemas nos presentan a otros; y los problemas nos presentan oportunidades. Quiero emplear el tiempo de este capítulo ayudándolo a entender y aceptar estos principios para que pueda llegar a ser un mejor solucionador de problemas.

LOS PROBLEMAS NOS PRESENTAN A NOSOTROS MISMOS

He compartido algunas de mis primeras andanzas en el viaje del liderazgo, incluyendo los tres años que pasé en mi primer puesto de liderazgo donde

aprendí acerca de la Posición, el nivel más bajo de influencia de los 5 Niveles del Liderazgo. Como cualquier otro líder, en cuanto asumí una función de liderazgo, enfrenté problemas. Y afrontar esos problemas me hizo «conocerme a mí mismo» como un líder joven en desarrollo. Estas son las seis lecciones más grandes que aprendí.

1. NUESTRAS DECISIONES A MENUDO ESTÁN AFECTADAS POR NUESTRA PROXIMIDAD AL PROBLEMA

Hace años escuché que cuando se estaba construyendo la nave espacial para las misiones Apolo, se produjo una diferencia entre los científicos y los ingenieros de la NASA. Sabiendo que el peso y el espacio eran limitados, los científicos insistían en que cada gramo disponible de peso debería reservarse para un equipamiento científico que se pudiera usar a fin de explorar e informar sobre las experiencias de los astronautas en el espacio. La meta, afirmaban los científicos, debería ser diseñar un vehículo espacial que estuviera libre de todo defecto. Eso dejaría una gran cantidad de espacio y peso para equipamiento científico.

Los ingenieros argumentaban que la perfección era una meta imposible. Defendían que la única suposición segura era que algo *saldría* mal, pero decían que no podían predecir con certeza dónde se produciría un mal funcionamiento. Su solución era construir una serie de sistemas de respaldo para compensar cada fallo posible. Por desgracia, eso reduciría el espacio disponible para el equipamiento científico.

Al parecer, el conflicto se resolvió cuando les pidieron a los astronautas que dieran su opinión. Todos votaron a favor de los sistemas de respaldo. ¡No es de extrañar, ya que eran ellos los que se quedarían tirados en el espacio si algo salía mal!

Como líder, mientras más desconectado esté de su gente, más desconectado estará de los problemas. Si eso ocurre, podría perder el toque humano en su liderazgo. Cuando era un líder joven, comencé a entender esto y decidí mantenerme cerca de las personas a las que lideraba. En vez de quedarme en mi oficina, iba a donde estaba la gente y caminaba lentamente entre la multitud. Quería que lo que les afectaba a ellos también me afectara a mí para poder tomar buenas decisiones.

2. NUESTROS PLATOS COMO LÍDERES SIEMPRE ESTARÁN

LLENOS DE PROBLEMAS

Al principio de mi carrera de liderazgo, un vaquero me dijo: «John, lo más difícil de ordeñar vacas es que nunca se quedan ordeñadas». Como líder, me parece que los problemas son como las vacas. Uno nunca acaba realmente con ellos. Hay días en que me siento como el tipo que tenía cuatro llamadas de clientes de otros estados programadas en casa antes de desayunar. Cada llamada revelaba un problema, y cada cliente con el que habló quería que él tomara un avión de inmediato para ayudarlo.

Se olvidó del desayuno y se apresuró a salir de la casa lo más rápido posible, pero cuando llegó al garaje, vio que su automóvil no arrancaba. Así que llamó a un taxi. Mientras esperaba que llegara el taxi, recibió otra llamada que planteaba otro problema. Cuando finalmente el taxi llegó, se subió al asiento trasero y dijo:

Lo más difícil de ordeñar vacas es que nunca se quedan ordeñadas.

—¡Vamos!

—¿Dónde quiere que lo lleve? —preguntó el conductor.

—No importa —gritó él—. Tengo problemas en todos los sitios.

Alguien dijo: «Si usted puede sonreír cuando algo sale mal, o es un tonto o un reparador». Yo diría que usted es un líder en construcción. Así es la vida de un líder. Cada día, maneja problemas. Esperar otra cosa distinta es no ser realista. Por lo tanto, si es un líder, no se sorprenda cuando surjan problemas y sea su responsabilidad resolverlos.

3. EL PRAGMATISMO NOS SIRVE BIEN COMO LÍDERES

Cuando era un líder joven en mi primer puesto, me vi bombardeado de problemas y teniendo que tomar decisiones. Como había tantas cosas que hacer y no tenía ningún equipo, comencé a buscar soluciones mediante la prueba y el error. Con cada problema intentaba descubrir qué funcionaba y qué no.

Mi experimentación con la resolución de problemas me entrenó para ser muy pragmático, y mi enfoque me permitió liderar con una mentalidad caracterizada por la paciencia y la persistencia. Como no siempre sabía cuáles

eran las mejores respuestas, tuve que ser paciente para descubrirlas. El beneficio de esa paciencia fue que empecé a desarrollar sabiduría. Cuando tenía éxito, este impulsaba mi persistencia, y seguía mejorando en mi resolución de problemas y toma de decisiones.²

Con el paso de los años, mi enfoque en la resolución de problemas ha evolucionado. Me he dado cuenta de mis fortalezas (estrategia), limitaciones (impaciencia) y emociones (confianza). ¿El resultado? He tenido que hacer a un lado mi necesidad de *tener* razón y enfocarme en la necesidad más grande de *hacer* lo correcto. E intento tener en mente algo que el autor Jim Collins dijo: «Hay un sentimiento de alegría que viene de enfrentar directamente las duras verdades y decir: “No abandonaremos. Nunca nos rendiremos. Puede que tardemos mucho, pero encontraremos la manera de prevalecer”».³

4. CREER QUE SIEMPRE HAY UNA RESPUESTA ES UNA VENTAJA

Quizá la habilidad más importante para la resolución de problemas que he aprendido y practicado durante los años es la agilidad mental. Siempre estoy buscando respuestas, siempre creo que puedo encontrarlas, y siempre estoy convencido de que hay más de una solución a cualquier problema.

He descubierto que cuando un buen líder está enfrascado en la resolución de problemas, es como si estuviera buscando y resolviendo dos rompecabezas a la vez. El primer rompecabezas es el problema inmediato, la situación que hay que resolver. Trabaja en ello, pero a la vez también mira al rompecabezas del cuadro general: el de su organización, la industria, las tendencias. Observa cómo el problema pequeño se relaciona con el cuadro general y todas sus piezas complejas. El rompecabezas del cuadro general quizá nunca se termine, porque está constantemente cambiando y tiene demasiadas piezas como para contarlas, pero un buen líder resuelve el rompecabezas pequeño mientras se mantiene informado por medio del contexto del rompecabezas grande. Eso requiere agilidad mental.

Quizá la habilidad más importante para la resolución de problemas que he aprendido y practicado durante los años es la agilidad mental.

Así es como creo que funciona la agilidad mental en un líder. Cuando la tiene, usted es capaz de:

- Pasar de un rompecabezas a otro sin distraerse.
- Tener una pieza del rompecabezas en su mente durante semanas o más creyendo que encajará en algún lugar en el momento apropiado.
- Permitir que el cuadro general influya al pequeño, y a la vez le dé prioridad y respeto al pequeño.
- Vivir con la tensión de dos fuerzas opuestas: la precisión necesaria para resolver el problema y la fluidez para decidir cuándo dar esos pasos.

Para hacer uso de la agilidad mental, tiene que creer que puede resolver los problemas. En la década de 1970, el psicólogo Martin Fishbein desarrolló la teoría de la motivación de la expectativa-valor, que afirma que la conducta de las personas está determinada por cuánto valoran la meta que tienen y lo mucho que creen que pueden tener éxito en lograrla.⁴ Eso significa que si usted cree que puede encontrar respuestas a problemas que cree que vale la pena resolver, está más motivado a seguir trabajando en ellos. Y mientras más trabaje en ellos y tenga éxito, mayor será el número de herramientas que desarrollará en la resolución de problemas. Por lo tanto, usted establece un ciclo de éxito positivo.

5. NUESTRAS ACCIONES PUEDEN HACER QUE NUESTROS PROBLEMAS AUMENTEN EN NÚMERO Y TAMAÑO

Hasta ahora, la mayor parte de lo que he compartido acerca de las lecciones que aprendí y los autodescubrimientos que hice mientras resolvía problemas han sido positivos. Pero créame: hubo muchos errores durante mi proceso de prueba y error. ¡A veces esos errores no solo impidieron resolver los problemas, sino que los empeoraron! Mis problemas siempre tendían a multiplicarse cuando:

- Perdía mi perspectiva.
- Abandonaba un valor personal importante.
- Perdía mi sentido del humor.
- Sentía lástima de mí mismo.

- Culpaba a otros de mi situación.
- Deseaba que desaparecieran en vez de trabajar para eliminarlos.

Mediante esos errores aprendí que tenía que asumir la responsabilidad de tratar con el problema, asumir la responsabilidad de mi actitud y mis emociones, y dar lo mejor de mí para encontrar una solución que fuera buena para mi equipo y mi organización.

6. LOS PROBLEMAS QUE SE MANEJAN BIEN CON FRECUENCIA NOS HACEN MEJORES

Y esto me lleva a lo último que aprendí sobre mí mismo. Cuando no me rendía y hacía lo correcto al afrontar un problema, aunque inicialmente no lo hubiera manejado bien, me convertía en una mejor persona y un mejor líder. Los golpes e impedimentos de la vida tienen su forma de humillarnos. Cuando era un líder joven, solía pensar: *Me gustaría que la vida fuera más fácil*. Sin embargo, con el tiempo, al afrontar problemas continuamente —ya que nunca desaparecían— comencé a experimentar un cambio en mi mentalidad y empecé a pensar: *Me gustaría que yo fuera mejor*. A esto le llamo la promesa del problema: cuando usted los maneja bien, los problemas prometen hacerlo mejor.

La promesa del problema: cuando usted los maneja bien, los problemas prometen hacerlo mejor.

Hace años leí que muchos de los logros importantes de la historia humana ocurrieron en medio de problemas:

Florence Nightingale, demasiado enferma para salir de su cama, reorganizó los hospitales de Inglaterra. Semiparalizado y bajo constante amenaza de apoplejía, Pasteur luchó incansablemente para atacar la enfermedad. Durante la mayor parte de su vida, el historiador estadounidense Francis Parkman sufrió tanto que no podía trabajar durante más de cinco minutos seguidos. Su vista estaba tan deteriorada que apenas podía leer unas cuantas letras gigantes en un

manuscrito, pero se las ingenió para escribir veinte magníficos volúmenes de historia.⁵

Y sé por mis estudios de la Biblia que los Salmos se escribieron en la más profunda adversidad, y la mayoría de las cartas del Nuevo Testamento se escribieron desde la cárcel.

Cuando los líderes de buen carácter afrontan problemas, saben estar a la altura y a menudo su respuesta los define. Entierre a una persona en la nieve de Valley Forge, y tendrá a un George Washington. Críela en la pobreza extrema, y tendrá a un Abraham Lincoln. Aféctela con parálisis, y se convertirá en un Franklin D. Roosevelt. Quémela tan gravemente que los médicos digan que nunca volverá a caminar, y tendrá a un Glenn Cunningham, que estableció el récord mundial de la carrera de una milla en 1934. Oprímala en una sociedad llena de discriminación racial, y se convertirá en un Booker T. Washington, una Marian Anderson, un George Washington Carver y un Martin Luther King Jr. Llámela retrasada mental y táchela de imposible de educar, y tendrá a un Albert Einstein. Los problemas no tienen que quebrantarnos. En cambio, pueden ayudarnos.

Cuando nos veamos tentados a evitar los problemas y las responsabilidades porque parecen demasiado pesados, recordemos al joven que le preguntó a su mentor: «¿Cuál es la carga más pesada de la vida?». La respuesta: «No tener nada que sobrellevar». Lo que está viviendo lo ayuda a enfrentarse a usted mismo, y lo que lo define es aquello que es capaz de sobrellevar.

LOS PROBLEMAS NOS PRESENTAN A OTROS

Recientemente le pregunté a un amigo acerca del carácter de un conocido nuestro con quien ninguno de los teníamos mucha intimidad. Su respuesta: «No soy capaz de opinar sobre su carácter. Nunca lo he visto manejar la adversidad». Y yo pensé: *¡Qué verdad tan grande!* Puede aprender mucho sobre usted mismo por su manera de tratar los problemas, pero también puede conocer mucho sobre otras personas teniendo en cuenta cómo reaccionan. Si es un líder, esto es vital. Las respuestas de la gente a los problemas y la adversidad impactan la química de su equipo y el resultado de sus esfuerzos.

PERSONAS QUE EMPEORAN LOS PROBLEMAS

Cuando algunas personas afrontan un problema, pueden empeorarlo. Yo solía decirle a mi equipo que todas las personas en una organización llevan consigo dos «cubos». Uno está lleno de gasolina y el otro de agua. Cuando se encuentran con la «chispa» de un problema, deciden qué cubo usar. ¿Echarán la gasolina sobre la chispa y crearán un verdadero incendio, o echarán agua sobre ella y la apagarán?

¿Cómo reacciona la gente que está a su alrededor ante las chispas de la vida? ¿Son encendedores que avivan más las cosas, o bomberos que las apagan? Cualquiera que disfrute echándole gasolina al fuego es una carga para usted y la organización.

PERSONAS QUE ATRAEN LOS PROBLEMAS

Cuando usted tiene personas que se enfocan en los problemas, los coleccionan o los multiplican, también tienden a atraer a otros que buscan problemas. Este es un ejemplo de la Ley del Magnetismo de *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*: «Se atrae a quien es como uno mismo».⁶ Dichas personas a menudo terminan *convirtiéndose* ellos mismos en el problema.

¿Cómo reacciona la gente que está a su alrededor ante las chispas de la vida?
¿Son encendedores que avivan más las cosas, o bomberos que las apagan?

Si usted es alguien que solo ve problemas, adivine qué es lo que conseguirá en la vida: más problemas. Si solo ve posibilidades, adivine qué: recibe más posibilidades.

La primera ley de los hoyos dice: «Cuando usted se encuentre en uno, deje de cavar». Como líder, ¿puede ayudar a alguien a dejar de ser un imán de problemas? ¿Puede quitarle la pala e impedirle que cave su propia tumba profesionalmente? La respuesta es sí, pero la persona tiene que *querer* cambiar, y puede que necesite mucho apoyo para cambiar su manera de pensar.

PERSONAS QUE SE RINDEN ANTE LOS PROBLEMAS

Hace muchos años contraté a una nueva ayudante ejecutiva. Se llamaba

Barbara Brumagin, y solo llevaba trabajando unas semanas conmigo como ayudante cuando le pedí que me buscara el número de teléfono de alguien a quien quería llamar. En pocos minutos, Barbara regresó a mi oficina y me dijo que no había podido encontrar el número. Se había rendido ante un problema.

Sentí que aquello tenía el potencial para establecer el tono de nuestra relación, así que le dije: «Barbara, tráigame su Rolodex». Esto era en los días anteriores a Google y la Internet. «Después venga y siéntese a mi lado».

Pensé durante un minuto, y luego comencé a pasar las páginas con los números telefónicos del Rolodex, hasta que encontré un punto de inicio. Después comencé a hacer llamadas. No recuerdo a cuántas personas tuve que llamar persiguiendo el rastro hasta que hablé con alguien que pudo darme el número, pero creo que tardé unos cuarenta y cinco minutos.

Anoté el número y se lo di a Barbara para que lo introdujera en el Rolodex.

«Siempre hay una forma de resolver un problema si no nos rendimos», le dije. Después hice mi llamada.

La primera ley de los hoyos dice: «Cuando usted se encuentre en uno, deje de cavar».

Barbara más tarde me dijo que aprendió tres cosas ese día: primero, que siempre hay una respuesta. Segundo, que la respuesta no siempre se encuentra fácilmente. Y tercero, que tomó la decisión de no devolver nunca a mi mesa un problema, y que en lugar de eso me dejaría la respuesta. Barbara estaba dispuesta a cambiar, y ese día pasó de ser una observadora de problemas a convertirse en una solucionadora de problemas. Ella asumió la responsabilidad de encontrar soluciones.

PERSONAS QUE USAN LOS PROBLEMAS COMO PELDAÑOS PARA EL ÉXITO

En su libro titulado *Cradles of Eminence* [Cunas de eminencia], Victor y Mildred Goertzel escribieron acerca del estudio que realizaron sobre el trasfondo de más de cuatrocientos hombres y mujeres muy exitosos a quienes

se les reconocía como brillantes en sus campos. La lista incluía a Franklin D. Roosevelt, Helen Keller, Winston Churchill, Albert Schweitzer, Clara Barton, Mahatma Gandhi, Albert Einstein y Sigmund Freud. La intensiva investigación sobre sus vidas de niños arrojó algunos datos impactantes:

- Tres cuartas partes de ellos sufrieron de niños pobreza, hogares desestructurados o padres difíciles que los rechazaban, eran extremadamente posesivos o dominantes.
- Setenta y cuatro de los ochenta y cinco escritores de ficción o drama examinados y dieciséis de los veinte poetas provenían de hogares en los que vivieron un tenso drama psicológico entre sus padres.
- Más de una cuarta parte de ellos sufrieron obstáculos físicos, como ceguera, sordera u otras enfermedades incapacitantes.⁷

¿Por qué estas personas exitosas superaron los problemas mientras que muchos otros fueron vencidos por ellos? Estas personas no vieron las dificultades como piedras de tropiezo. Fueron incentivados por los problemas y los usaron como peldaños. Entendieron que la resolución de los problemas era una decisión, no una función de las circunstancias.

Como líder, tiene que prestarle atención a cómo responde su gente a los problemas, y necesita ayudarlos a responder correctamente si es posible. ¿Qué se requiere? Tiempo, para empezar. Tiene que observar de cerca a las personas cuando se vean ante los problemas para ver cómo responden. Y tiene que pasar tiempo ayudándolas a aprender a manejar los problemas de forma positiva. No puede resolver los problemas *por* ellos. Si lo hace, se convertirá en su solucionador de problemas para siempre. Más bien debe resolver los problemas *con* ellos, al menos hasta que los entiendan.

Una vez que empiezan a ver cómo usted aborda los problemas y comienzan a asumir esa misma actitud, pídales que le consulten antes de intentar algo grande. Y dígales que lleven consigo tres posibles soluciones cuando le presenten el problema. Si todas las soluciones son malas, pídales que busquen más opciones. Si todas las soluciones son buenas, pregúnteles cuál escogerían ellos y por qué. Si solo una de las soluciones es buena, pregúnteles cuál de las tres escogerían ellos y por qué. Si escogen la correcta, afírmelos. Si escogen una incorrecta, use esto como un momento para enseñarles.

El día antes de que John F. Kennedy asumiera el cargo de presidente de Estados Unidos, el presidente saliente, Dwight D. Eisenhower, compartió con él su sabiduría. «No encontrará problemas fáciles que lleguen al presidente de Estados Unidos», dijo Eisenhower. «Si son fáciles de resolver, alguna otra persona los resolverá».

Quizá eso sea cierto a nivel presidencial, pero solo es cierto en otras organizaciones si los empleados tienen el ánimo de resolver los problemas en el nivel más bajo posible, y si han sido equipados y empoderados para lidiar con los problemas y tomar decisiones. Si le siguen enviando los pequeños problemas a usted, entonces está creando un problema para sí mismo al no ayudar a su gente a ser mejores solucionadores de problemas.

LOS PROBLEMAS NOS PRESENTAN A LAS OPORTUNIDADES

Albert Einstein dijo: «En medio de la dificultad reside la oportunidad». No todos ven las cosas de este modo, pero cualquier líder que pueda cambiar su forma de pensar de *¿Habrá alguna respuesta?* a *Siempre hay una respuesta y Debe haber una buena respuesta* tiene el potencial de convertirse no solo en un fantástico solucionador de problemas, sino también en un agente de cambio para la oportunidad.

«En medio de la dificultad reside la oportunidad».

—ALBERT EINSTEIN

El autor y orador sobre el liderazgo Glenn Llopis ha escrito acerca del poder de esta perspectiva de solución de problemas. Él citó a Karl Popper: «Toda la vida es una solución de problemas». Después siguió diciendo: «Los mejores líderes son los mejores solucionadores de problemas. Tienen la paciencia para dar un paso atrás y ver el problema presente mediante una observación más amplia [. . .] Los líderes más eficaces abordan los problemas con los lentes de la oportunidad».⁸

Por lo tanto, ¿cómo ve usted los problemas mediante los lentes de la oportunidad? Le recomiendo que comience haciendo estas ocho cosas:

1. RECONOZCA UN POSIBLE PROBLEMA ANTES DE QUE SE CONVIERTA EN UN PROBLEMA REAL

Los grandes líderes pocas veces tienen un punto ciego. Como los boxeadores, reconocen que el golpe que los noquea es por lo general el que no ven venir. Por esa razón, siempre están buscando señales e indicadores que les den alguna pista de algún posible problema venidero. Cada problema es como el que tuvo el intruso en la granja de Indiana que vio una señal en el poste de una valla que decía: «Si cruza este campo será mejor que lo haga en 9,8 segundos. El toro lo hace en 10 segundos».

Los grandes líderes anticipan los problemas para poder posicionarse tanto ellos como su equipo en un buen lugar a fin de alcanzar el éxito. ¿Qué posibles problemas observa usted en su mundo, y cuál es su estrategia de juego para solucionarlos cuando se produzcan? Los inconvenientes raras veces tienen una ventaja a menos que esté listo para recibirlos de frente.

2. TENGA UNA IMAGEN CLARA DEL PROBLEMA

¿Ha escuchado alguna vez el dicho: «La suposición es la madre de los líos»? (Hay también una versión de esto menos educada). Si las suposiciones crean líos en la vida cotidiana, en el liderazgo crean descarrilamientos. El lugar donde comenzar es teniendo una imagen clara del problema que afronta. El titán financiero y empresario J. P. Morgan afirmó: «Ningún problema se puede resolver hasta que no se reduzca a alguna forma sencilla. El cambio de una dificultad vaga a una forma concreta y específica es un elemento muy esencial en el pensamiento».

Los inconvenientes raras veces tienen una ventaja a menos que esté listo para recibirlos de frente.

Ese proceso comienza identificando lo que constituye un problema. Mi amigo Bobb Biehl, que me ha dado maravillosos consejos a lo largo de los años, me dijo una vez: «Una decisión es una opción que tomas entre dos o

más alternativas. Un problema es una situación contraria a tus intenciones o expectativas». Así pues, ¿qué debe hacer cuando se encuentra enfrentando una de esas situaciones contrarias? Siga el consejo del escritor Max Depree, que dijo: «La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad».⁹

Como un optimista natural, a menudo eso me resulta difícil. Soy como el tipo que fue a ver al doctor debido a que estaba teniendo algunas molestias. El doctor le mandó a hacer unas radiografías, las cuales revelaron un serio problema.

—Necesitará una operación quirúrgica —le aconsejó el doctor.

—¿Es serio? —preguntó el hombre.

—Será algo muy doloroso y muy caro.

—En ese caso —respondió el hombre—, ¿no podría usted retocar las radiografías?¹⁰

No tener una imagen clara del problema o no querer hacerle frente a la realidad no le ayuda a resolver un problema. Mi hermano Larry, que ha sido un constante mentor para mí durante muchos años, especialmente en las decisiones empresariales y financieras, a menudo me recuerda esto. Tras un mal año de una de mis empresas, le comenté a Larry que esperaba que el año siguiente fuera mejor. Con una imagen más clara de la que yo tenía en ese entonces, Larry dijo: «John, no basta con esperar. Enfrenta la realidad, y haz que tu primera pérdida se convierta en la última».

Larry me estaba exhortando a no racionalizar mi situación o justificar alguna mala decisión que hubiera tomado. Usted no puede resolver problemas y progresar sin tener una imagen clara de la situación y después dar los pasos apropiados hacia delante. De lo contrario, se arriesgará a hacer lo que mi amigo y escritor Harvey Mackay llama regar las malas hierbas.

3. HAGA PREGUNTAS QUE LO AYUDEN A RESOLVER LOS PROBLEMAS

De acuerdo, tengo que admitir que me encantan las preguntas. No solo me ayudan a recabar información y buscar soluciones, sino que también me permiten entender lo que piensan y sienten las personas antes de dirigirlas. Creo que la mayoría de los líderes hablan y lideran con demasiada rapidez, y son muy lentos para hacer preguntas y escuchar.

Esta es una serie de preguntas que espero que lo ayuden a resolver

problemas e implementar soluciones.

La pregunta de la información: «¿Quién es el que más sabe acerca de este problema?»

Uno de los errores que a veces cometen los líderes confiados es comenzar a resolver problemas antes de tener suficiente información. Sacan conclusiones. En vez de eso, una de las cosas que usted puede hacer como líder es hablar con las personas que más cerca están del problema para oír sus observaciones y sugerencias. Quizá ya sepan lo que se debe hacer y solo les falten los recursos y el permiso para resolver el problema.

La pregunta de la experiencia: «¿Quién sabe lo que yo necesito saber?»

El dramaturgo Ben Jonson señaló: «El que solo recibe la enseñanza de sí mismo tiene a un necio como mentor». Si usted es su única fuente de información e ideas, está en problemas. ¿A quién conoce que pueda ayudarlo, aconsejarlo, ser su mentor? El escritor Jim Collins le llama a esto «suerte relacional». Si conoce a grandes personas que puedan ayudarlo, usted la tiene. Mientras más suerte relacional tenga, más rápido podrá resolver muchos problemas.

«El que solo recibe la enseñanza de sí mismo tiene a un necio como mentor».

—BEN JONSON

La pregunta del reto: «¿Quién quiere afrontar este problema?»

La tendencia al resolver problemas es considerar primero la capacidad de la gente de nuestro equipo. «¿Quién puede hacer esto?», preguntamos. Esa es una buena pregunta, pero una pregunta mejor sería: «¿Quién *quiere* hacer esto?». Lidar con los problemas requiere energía. Es menos probable que la persona con deseos se desgaste con el problema. No basta solo con la capacidad.

La pregunta de la magnitud: «¿Quién tiene que comprometerse, y cuánto tiempo se tardará?».

Gran parte de la resolución de problemas en el liderazgo implica estimar dónde está su gente, qué siente y si está lista o no para ir a algún lugar con usted. Cuando piense en soluciones para los problemas, tiene que hacerse preguntas: ¿cuán grande es este problema? ¿Cómo se verá influenciado el trabajo de la gente? ¿Cómo afectará sus vidas?

Mientras mayor sea el impacto, mayores serán las repercusiones, y mientras mayores sean las decisiones, más compromiso necesitará que tenga su gente. Las personas se comprometerán con más rapidez cuando hayan tenido más información sobre la toma de decisiones, incluso si la solución no es la que ellos han sugerido.

La pregunta de la confianza: «¿Hemos ganado la suficiente confianza para hacer los cambios necesarios?»

Esta es una de las preguntas más cruciales que podemos hacernos cuando nos preparamos para iniciar cambios. Cuando la confianza dentro del equipo o la organización es grande, podemos hacer más cambios sin tener efectos secundarios negativos. Si la confianza es pequeña, nuestro liderazgo está limitado y podemos hacer cambios relativamente pequeños antes de que la gente se resista. Eso significa que aunque tenga grandes soluciones, puede no resolver un problema si la gente no se ha comprometido. Las personas no aceptarán el cambio si no confían en usted.

La pregunta personal: «¿Qué preguntas tengo que hacerme?»

Esta pregunta final es una revisión para asegurarse de que va bien. Como líder, continuamente reviso mi propia «temperatura» al tratar con los problemas. Me pregunto: «¿Qué siento?». Esto revela mis emociones. «¿Qué pienso?». Esto estimula mi mejor pensamiento. «¿Qué sé?». Esto hace uso de mi experiencia. Nunca quiero avanzar a ciegas en la resolución de problemas sin incluir mi reflexión personal.

¿Tiene usted un proceso para el autoexamen y la reflexión relacionado con la resolución de problemas? No es bueno que confíe en las soluciones

instintivas. Los buenos líderes no solo resuelven los problemas a fin de deshacerse de estos rápidamente para su propia comodidad. Ellos ayudan a crear soluciones que hacen avanzar a su gente y su organización y los sitúan en una posición mejor de la que estaban antes de experimentar el problema. Eso es lo que usted debe buscar.

4. ESTABLEZCA UN MARCO PARA EXAMINAR PROBLEMAS Y SOLUCIONES

Una vez que sabe que tiene un problema y trabaja para tener una imagen clara del mismo, puede comenzar a recabar información. No obstante, cualquiera sea esa información que haya recabado, solo lo ayudará si tiene un marco para juzgar lo que descubra. De lo contrario, ¿cómo interpretará lo que encuentre?

Mi marco tiene seis claves vitales:

- **Liderazgo:** ¿Cómo afecta este problema a nuestra gente?
- **Personal:** ¿Tenemos las personas adecuadas para que nos ayuden con este problema?
- **Tiempo:** ¿Es este el momento oportuno para una solución, y tenemos tiempo suficiente para ello?
- **Visión:** ¿Cómo afecta este problema a donde estamos intentando llegar?
- **Prioridades:** ¿Nos están alejando mis problemas a mí o a mi equipo de nuestras prioridades?
- **Valores:** ¿Está comprometiendo este problema mis valores o los de mi equipo?

Los problemas pueden hacernos perder nuestro camino o desenfocarnos con mucha facilidad. A menudo, el cuadro general se oscurece mientras lidiamos con la emoción y la alteración que causan los problemas. Mi marco me ayuda a mantener la perspectiva adecuada. Lo animo a desarrollar un marco propio que le impida salirse de su carril.

5. VALORE LA RESOLUCIÓN COMPARTIDA DE PROBLEMAS

Los mejores solucionadores de problemas no trabajan solos. Ellos buscan la ayuda de otros pensadores que los ayuden. Y usan el método socrático de

hacer preguntas para conseguir conocer el pensamiento de otras personas. Este método los ayuda a ser mejores líderes solucionadores de problemas.

Me hubiera gustado haber aprendido esto antes en mi carrera de liderazgo. Yo realizaba mi resolución de problemas solo. Quería compartir el problema con otros únicamente después de tener respuestas. Era demasiado inseguro como para pedir ayuda. Pasaba el 90% de mi tiempo trabajando solo en la solución, y después pedía sugerencias en el último 10%. La realidad es que quería el aplauso de otros más que su ayuda.

Hoy, mi método de resolución de problemas sigue el patrón del 10/80/10, según el cual intento hacer el primer y el último 10% de la resolución del problema y pedir la ayuda de otros en el 80% del proceso. El primer 10% a menudo está enfocado en definir el problema para todos. El siguiente 80% de mi tiempo y esfuerzo lo empleo en escuchar las ideas de mi equipo y facilitar su pensamiento. El último 10% representa mi intento por añadir valor a partir de mi experiencia de liderazgo. A esto le llamo «poner la guinda en el pastel». No siempre puedo mejorar las soluciones que encuentra mi equipo, pero lo intento.

Los mejores solucionadores de problemas no trabajan solos.

Obviamente, la clave de este método es tener un entorno en el que la gente esté dispuesta a compartir sus ideas y ofrecer sus opiniones. Si no tiene eso, entonces la resolución compartida de problemas no funcionará muy bien. Sin embargo, la buena noticia es que puede fomentar este tipo de entorno haciendo lo siguiente:

Eliminar los silos

Glenn Llopis afirma: «Los silos organizacionales son la raíz de la mayoría de los problemas laborales y la razón por la que muchos de ellos nunca se resuelven. Destruir esos silos le permite a un líder comprometer más fácilmente a sus empleados para que participen y resuelvan juntos los problemas. Se trata menos de politiquero corporativo y más de encontrar soluciones y hacer que la organización sea más fuerte».¹¹

«Los silos organizacionales son la raíz de la mayoría de los problemas laborales y la razón por la que muchos de ellos nunca se resuelven».

—GLENN LLOPIS

Uno de mis ejemplos favoritos de una organización que ha luchado contra los silos es Richards Group, una agencia de publicidad de Dallas, Texas. Stan Richards ha desarrollado lo que él llama Peaceable Kingdom [Reino Pacífico], una organización sin tribalismo o silos. Incluso escribió un libro con ese título. En su organización, él impide el tribalismo y el faccionalismo eliminando los departamentos, compartiendo bastante información, haciendo que las personas de todas las descripciones de trabajo laboren lado a lado en cubículos, y derribando literalmente las paredes. La gente trabaja en espacios abiertos. Incluso la oficina de Stan no tiene ni puerta ni paredes, y cuando quiere actualizar a la gente en cosas de la empresa, en cinco minutos puede tener a las seiscientas personas reunidas para lo que él llama una reunión en el pozo de la escalera, en la cual las personas de los tres pisos pueden verse el uno al otro desde las escaleras abiertas y los balcones adyacentes. Es asombroso.

Si quiere que la gente ayude honestamente en la resolución de problemas, tiene que eliminar los silos. Las personas que quieren aumentar su territorio y proteger su parcela raras veces están dispuestas a ofrecer libremente ideas que beneficien a cualquier otro que no sea él mismo y su equipo o departamento.

Establecer un entorno comunicativo

Cuando se les pide a las personas que compartan sus problemas u ofrezcan ideas a la organización, ¿qué sucede? ¿Se quedan en silencio? ¿Se retiran? ¿Evitan el contacto visual e intentan mantener un bajo perfil? Si es así, usted no está trabajando en un entorno comunicativo. Como líder, tiene que actuar para cambiar eso.

En un entorno comunicativo, los comentarios son bienvenidos, se fomenta la participación, y las buenas ideas se recompensan. Las personas no

sienten que sus trabajos corren peligro cada vez que comparten un problema. Y no piensan que se les tendrá menos en cuenta cada vez que compartan una mala idea.

Para fomentar este tipo de entorno, tiene que promover una atmósfera en la que la mejor idea gana. Si se anima a las personas a compartir alguna idea, aprenden que muchas ideas conducen a ideas buenas, y muchas ideas buenas conducen a ideas grandes. He aquí algunas de las cosas que debe tener en mente cuando anima a su gente a hablar:

- Nunca promueva la creencia de que usted siempre tiene las mejores respuestas. Esto hará que otros se vuelvan dependientes de usted y será menos probable que hablen.
- Haga preguntas. Sé que ya he mencionado esto antes, pero es una de las cosas más importantes que puede hacer. Al plantear una serie de preguntas, puede ayudar a su gente a analizar un problema y pensar bien en una solución completa.
- Intente ser un entrenador, no un rey. Un entrenador saca lo mejor de otros, ayudándolos a ahondar dentro de ellos y a descubrir su potencial. Un rey da órdenes.

Recuerde: los mejores líderes ayudan a otros a ver y resolver problemas sin ellos.

Socializar ideas

Me gusta lo que Paul Larkin de Lennox International llama socializar ideas. Esta es una estrategia en la que los líderes comparten sus ideas de manera informal a través del curso normal del día para conseguir la aceptación con respecto a ellas antes de implementarlas formalmente.¹² De este modo, su gente no tiene puntos ciegos, se les concede la oportunidad de rumiar las ideas, y hay tiempo suficiente para que mejoren las que se les ocurran. Cuando lo hacen, el compromiso aumenta drásticamente.

6. CONSIGA SIEMPRE MÁS DE UNA SOLUCIÓN

Durante años fui un solucionador de problemas muy limitado. Encontraba una respuesta para un problema, y después defendía esa solución con mi

gente. En la actualidad intento ser más creativo. Busco muchas soluciones y dejo que la mejor de ellas se defienda por sí sola.

Enfoque de ayer	Enfoque de hoy
Conformarme con la primera solución	Buscar múltiples soluciones
Enfocarme solo en el problema	Explorar todas las oportunidades
Temerle a la incertidumbre	Aceptar la ambigüedad
Ajustarme a las reglas	Celebrar lo creativo
Tener una visión estrecha	Conectar lo desconectado
Temerle a asumir riesgos	No temerle a fallar
Tener opciones limitadas	Disfrutar de muchas opciones

Mientras busca resolver problemas, escriba tantas soluciones para un problema determinado como sean posibles. Mientras más, mejor. Recuerde que raras veces hay solo una forma de resolver un problema. Mientras más opciones tenga, mejor, porque los problemas cambian continuamente. El líder que no tiene soluciones de respaldo rápidamente se ve a sí mismo en apuros.

A medida que crece como solucionador de problemas, comenzará a ver una progresión en su pensamiento, lo cual puede ser algo parecido a esto:

No hay respuesta.
Podría haber alguna respuesta.
Tengo una idea.
Hay una respuesta.
Podría haber más respuestas.
Tengo más ideas.
Hay más respuestas.
Hay mejores ideas.

La verdad es que las grandes ideas no aparecen, sino que evolucionan. No obstante, eso solo sucede cuando usted está decidido a explorar ideas y buscar más y mejores soluciones.

7. CULTIVE UNA PREFERENCIA POR LA ACCIÓN

Uno de los mayores peligros para una persona concienzuda es pasar demasiado tiempo resolviendo un problema y demasiado poco tiempo implementando la solución. Los líderes que no siguen hasta el final o no pueden completar la implementación corren el peligro de pensar: *Preparados, apunten, apunten, apunten. . . pero nunca llegan al ¡fuego!*

La solución es desarrollar una preferencia por la acción. No piense: *¿Puedo?* Mejor piense: *¿Cómo puedo?* Después empiece a avanzar. En el momento en que usted confronta y *actúa* en un problema, comienza a resolverlo. Si los grandes inventores y exploradores no hubieran dado pasos deliberados y tangibles hacia adelante, ¿habrían hecho las aportaciones por las que son conocidos? ¡No! Su creencia los llevó a actuar y su acción creó resultados. Las ideas evolucionan a medida que usted se mueve, y se atisban mejores soluciones cuando se mueve hacia delante. Finalmente, no puede *desear* o *esperar* en medio de sus dificultades. Debe *actuar* en medio de ellas.

Desarrolle una preferencia por la acción. No piense: *¿Puedo?* Mejor piense: *¿Cómo puedo?*

8. BUSQUE ACTIVAMENTE OPORTUNIDADES Y LECCIONES EN CADA PROBLEMA

Al presidente John F. Kennedy le preguntaron una vez cómo se había convertido en un héroe de guerra. Con su habitual ironía, Kennedy respondió: «Fue bastante fácil. ¡Alguien hundió mi barca!». ¹³ Esa es la esencia de ver la oportunidad en medio de un problema. No importa cuán difíciles puedan ser sus circunstancias, es probable que haya una solución que no solo resuelva el problema, sino que tenga el potencial de mejorar su vida y su liderazgo.

Esto ha sido cierto repetidamente en mi vida. Como joven pastor de mi primera iglesia en Indiana, busqué algunos recursos que me ayudaran a enseñarle a mi congregación a gestionar mejor sus vidas. Tras días de buscar en librerías y bibliotecas, no encontré nada. Ese problema me obligó a encontrar una solución distinta. Fue entonces cuando decidí desarrollar mis propias ideas y usarlas para enseñar a mi gente. Lo hice, y mi solución fue un

éxito. Eso plantó la semilla que finalmente creció en mí, alentándome a escribir mi primer libro. Después otro, y otro. Hoy miro atrás y veo más de cien libros que venden más de veintiocho millones de ejemplares en total en más de cincuenta idiomas. Eso es un legado que nunca esperé tener ni pensé que pudiera ser posible cuando simplemente estaba intentando resolver un problema a los veintitrés años de edad.

Otro problema que moldeó mi vida llegó como resultado de mi liderazgo después de dejar esa primera posición como líder. Bajo mi dirección, la iglesia había crecido hasta trescientas personas. Sin embargo, a los seis meses de mi salida, la asistencia había caído por debajo de cien personas.

Durante meses me estrujé el cerebro para descubrir qué había ocurrido. Y finalmente se me ocurrió: no había entrenado ni equipado a nadie. En cuanto yo no estuve presente para ser el catalizador, todo lo demás se vino abajo.

Desde el momento en que me di cuenta de eso, decidí que equipar y desarrollar a otros sería una prioridad. He pasado los últimos cuarenta y cinco años que han transcurrido desde entonces dedicado a esa tarea. Y ese viaje dio su fruto el 26 de junio de 2015, cuando les enseñé sobre el liderazgo a líderes de Kiribati en Fiji para EQUIP, mi organización sin fines de lucro. Ese fue el día en que completamos nuestro entrenamiento de líderes provenientes de cada país del mundo. En total, seis millones de líderes. Y todo comenzó por mi fracaso en mi primera posición de liderazgo y las lecciones que aprendí de ello.

Mi estilo oratorio también se produjo como consecuencia de un problema que experimenté. Cuando tenía treinta y tantos años, me lesioné la espalda jugando al ráquetbol. Durante tres días no pude moverme de la cama, y al día siguiente solo fui capaz de estar de pie durante unos minutos seguidos.

La próxima semana tenía una conferencia programada en un evento en Allentown, Pensilvania. Cuando los patrocinadores se enteraron de que me había lesionado, se preocuparon. Sin embargo, yo estaba decidido a mantener mi compromiso. Mi solución fue pedir una banqueta para sentarme mientras hablaba. No obstante, cuando hablé en el evento, me quedé impresionado por la conexión que pude establecer con mi audiencia. Me di cuenta de que era porque estaba sentado. Fue una lección asombrosa. Nunca volví a estar de pie, todo gracias a mi maltrecha espalda, y mi capacidad de conectar con una audiencia a un mayor nivel cambió mi vida.

Como líder, tiene que ver las oportunidades de modo distinto a como las

ve la mayoría de la gente. Estas constituyen una ocasión para aprender sobre usted mismo, su equipo y sus posibilidades. Le proporcionan una manera de mejorar su propia vida, mejorar la vida de otros y obtener influencia. Por eso digo que la resolución de problemas es la forma más rápida de alcanzar el liderazgo. Espero que esto le ofrezca una nueva perspectiva, y comience a usar los retos y la resolución de problemas como recursos para su liderazgo.

DESARROLLE EL SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS QUE ESTÁ EN USTED

Ya sea que quiera recibir una oportunidad para liderar, o ya tenga responsabilidades de liderazgo y desee causar un impacto, la resolución de problemas le brinda oportunidades únicas como líder. Crezca en dicha área respondiendo a estas tres preguntas:

¿QUÉ DICE DE MÍ LA FORMA EN QUE MANEJO LOS PROBLEMAS?

Cómo usted percibe sus problemas moldea su actitud y su liderazgo. ¿Ve los problemas como una oportunidad a fin de usar su liderazgo para el beneficio de su equipo y su organización? ¿O son inconvenientes que simplemente arruinan sus planes y lo desaniman?

Usted puede cambiar su mentalidad cuando se trata de los problemas y su resolución. Haga una lista de problemas del pasado que hayan llevado a lecciones u oportunidades, de forma similar a la manera en que yo describí mis experiencias al final del capítulo. Después tome la decisión de buscar las cosas potencialmente positivas en sus problemas a partir de este día en adelante.

¿CÓMO PUEDO ALISTAR A OTROS COMO SOLUCIONADORES DE PROBLEMAS?

Comenzando esta semana, cuando tenga problemas, comience a usar preguntas para aprender más sobre los miembros de su equipo, recabar información, lograr que propongan un gran número de ideas y encontrar múltiples soluciones a los problemas. Estas son algunas preguntas para ayudarlo a empezar:

- ¿Cuándo comenzó el problema?
- ¿Dónde comenzó?
- ¿Quién fue el primero en verlo?
- ¿Cuáles son varias de las posibles causas del mismo?
- ¿Cuál es el impacto del problema? ¿Quién se ve afectado?
- ¿Qué otras posibles consecuencias negativas podría tener?
- ¿Es este problema parte de un problema mayor? Si es así, ¿de qué forma?
- ¿Quién ha tratado un problema de este tipo con éxito?
- ¿Cuáles son algunos de los enfoques posibles para solucionarlo?
- ¿Qué cantidad de tiempo, experiencia y recursos serán necesarios para estas soluciones?
- ¿Aceptará la gente estas soluciones?
- ¿Cuánto se tardará en implementar cada una de estas soluciones?
- ¿Cómo podrían darnos estas soluciones futuras ventajas?
- ¿Qué lecciones se pueden aprender de todo esto?

¿QUÉ FUTURAS OPORTUNIDADES SE NOS ESTÁN PRESENTANDO EN LOS PROBLEMAS ACTUALES?

Escoja un gran problema en el que esté trabajando actualmente. Mientras busca soluciones, haga que todos propongan ideas para encontrar todas las soluciones creativas posibles que se podrían asociar con el problema y la solución. Permita que estas ideas moldeen el proceso de resolución del problema, porque si es capaz de usar un problema para llegar a mover a su equipo u organización hacia delante, habrá llevado a cabo una de las tareas más difíciles del liderazgo: convertirse en un agente de cambio.