



TRANSFORMACIÓN DE UN PROBLEMA EN SOLUCIÓN UNA EXPERIENCIA DE LA VIDA REAL PARA ENFRENTAR LOS PROBLEMAS EN EL TRABAJO

Pablo von Unger Thauby*

El siguiente artículo es un ejemplo de cómo una situación no deseada en el ambiente laboral, puede ser enfrentada de manera tal que termina siendo una excelente oportunidad de aprendizaje para alcanzar las metas planteadas, tanto para la organización a la que pertenece el autor, como para el autor mismo.

El autor utilizó la teoría del ciclo de aprendizaje experimental de Kolb, para enfrentar una situación de la vida real - que en su momento fue vista como un problema mayúsculo - para transformarlo en una gran oportunidad para desarrollar hábitos tendientes a alcanzar las metas planteadas, sin importar las influencias externas, sino por el medio de la adaptación de la visión del problema y la forma de enfrentarlo.

En las siguientes páginas, el lector descubrirá que gran parte del tiempo, un problema puede ser transformado en una solución, solo por medio de un cambio en los paradigmas internos y la expansión de la capacidad de la creación de resultados, en contraste con la opción de adoptar una postura pasiva de autocompasión, dado que "la situación es muy complicada para ser abordada".

- **Introducción.**

Muchas veces en las funciones propias del servicio o la vida laboral, aparecen problemas, de diferentes tipos y tamaños. Sin embargo todos ellos comparten una característica común, y es que la solución a éstos puede ser encontrada por medio de la respuesta de las siguientes preguntas: ¿Cómo visualizo yo el problema? ¿Qué cosas hay en mí para solucionarlo?

El siguiente trabajo ilustrará al lector sobre el desarrollo de hábitos y disciplinas que harán una tremenda diferencia en la forma de enfrentar problemas, de manera de "mover" las situaciones desde una no deseable a una deseable.

- **Método.**

El método utilizado por el autor, para la elaboración de este artículo, es "Descripción y Relato", el motivo es que el

campo de investigación es el "YO" personal, y cómo una experiencia (descripción) puede ser analizada bajo el prisma de la literatura estudiada, la que se encuentra detallada al final del documento.

- **Discusión.**

• **Experiencia concreta.**

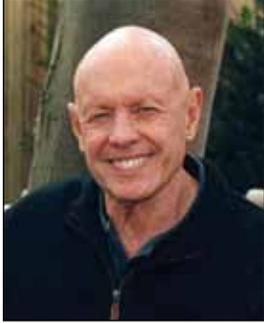
Entre el segundo y tercer período de clases del Magíster en Ciencias de Gestión de Activos de Capital, el autor, dentro del marco de las evaluaciones de dicho curso, debió escribir 2 artículos científicos y rendir un examen. Era una cantidad de trabajo aceptable, considerando el tiempo disponible y la rutina del autor. Sin embargo de pronto todo cambió. Al autor se le encomendó una tarea no esperada. Se le dispuso salir a terreno a un área en la que no contaba con algún sistema de comunicaciones fuera de un enlace radial con su mando.

* Teniente 1º IM.

¡El trabajo académico no se puede hacer!, ¡Mi jefe va a hacer que falle en mi curso de magister! ¡No hay nada que yo pueda hacer!

Esos fueron los primeros pensamientos que afloraron, respecto a esta situación.

• **Observación reflectiva.**



Stephen Covey.

De acuerdo con Stephen Covey, esta es una clásica reacción de comportamiento de una persona reactiva. “El mundo dirige mi vida y no al revés”.

Stephen Covey, en su libro “Los siete hábitos de la gente altamente exitosa”, relata una

historia de Víctor Frankl, y su experiencia en los campos de concentración Nazi. El autor se sintió igual que Frankl, estando en el desierto, sin nada más que un cuaderno y un par de lápices, sintiendo que su jefe estaba atentando contra la libertad necesaria para hacer el trabajo académico requerido para la evaluación de uno de los ramos del Magister en Ciencias.

Pero, tal como lo hiciera Frankl, el autor decidió desplazar la situación desde un comportamiento reactivo hacia un comportamiento proactivo.

El autor se dio cuenta que no importando qué tarea fuera la asignada, éste tenía toda la libertad del mundo para decidir la forma de enfrentar el problema, tanto operativo como académico.

Tal como el modelo proactivo de Covey (Covey 2007), el autor recibió un estímulo, materializado por la orden emitida por el Comandante de la Unidad a la que pertenecía, en efecto era una situación no esperada, transformándose ésta en una inmensa “preocupación” (este concepto será explicado más en detalle en las próximas páginas).

El autor tenía toda la “Libertad” para “Elegir” qué hacer con el problema y cómo enfrentarlo, con el propósito de lograr el producto deseado. Ver Figura 1: Modelo Proactivo.

El autor reflexionó sobre la situación, en lo que refiere a la relación entre la tarea operativa y académica, ambas a ser cumplidas en la mejor forma posible. Posteriormente comenzó a ingeniar e identificar maneras de quebrar el problema en sub-problemas, de manera de poder distribuirlos en las áreas de influencia y de preocupación. No cabe duda que este proceso requiere de una gran imaginación y reflexión.

Otro de los factores que tienen un valor preponderante, son los valores internos del autor; éste no se permitiría fallar en la tarea operativa encomendada por su Comandante, ni en la tarea académica. El autor se sentía altamente comprometido con ambas tareas.

Esos valores regían el comportamiento del autor, forzándolo a completar en excelente forma tanto las tareas operativas, como las tareas académicas.

El mayor problema del autor, fue la lucha con la “Voluntad Interna”. Esta es la zona de combate donde los valores más puros se enfrentan con las características propias del ser humano, tales como el cansancio, la inercia, la flojera, etc.

Una persona puede saber perfectamente lo que debe hacer, puede tener clara idea de cómo desarrollar la tarea, puede incluso tener un claro planteamiento de valores, pero al momento de la acción de lo planeado, el cansancio o flojera, puede hacer de él, una personalidad reactiva a la situación planteada.

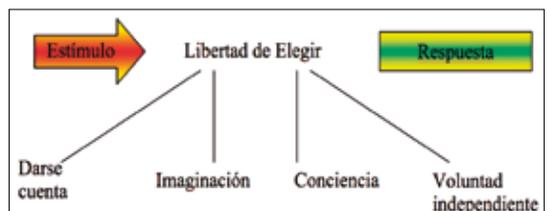


Figura 1: modelo proactivo.

Con todos estos ingredientes, el autor ideó un plan que le permitió crear un círculo de Influencias.

• **Conceptualización abstracta.**

En los párrafos anteriores, el autor enunció el concepto de círculos de preocupación y círculo de influencia.

El círculo de preocupación es la agrupación de todos los problemas que se presentan al enfrentar un desafío, no importando el tamaño ni la importancia de dichos problemas. Por otra parte existe un área en donde se agrupan aquellos problemas sobre los cuales el individuo puede ejercer algún tipo de influencia. Este último es el llamado círculo de influencia.

Ahora el autor ilustrará al lector en cómo estos conceptos pueden ayudar a transformar un problema en una solución.

No queda duda que la tarea operativa encomendada tuvo un tremendo impacto en la forma en que el autor tenía planificado el desarrollo de su trabajo académico. Todos estos problemas se enmarcaron dentro del círculo de preocupaciones, (ver figura 2). Aquí se posicionan aquellos problemas tales como la tarea académica, la tarea operativa, el tiempo disponible, el proceso de investigación y recopilación de antecedentes, la comunicación, los artículos de escritorio, la estación de trabajo, el computador, etc. Sin duda una sumatoria de muchos problemas, que unidos se transforman en un problema de proporciones.

• **Experimentación activa.**

En el párrafo anterior, el autor dibujó un círculo de preocupaciones, es ahora el momento de crear un círculo de

influencia, esto significa "... Aquellas cosas dentro del círculo de preocupaciones, sobre las cuales yo puedo accionar o hacer algo" (Covey, 2007). La razón para identificar estos factores, es para poder influir sobre ellos.

En la siguiente tabla, se muestra algunos ejemplos de situaciones sobre las cuales el autor

tuvo influencia directa, y qué acciones tomó sobre ellas.



Figura 2: Círculo de Preocupaciones.

Situación	Acción tomada
Recursos de investigación	Investigación antes de la fecha de despliegue. Todo el material almacenado fue grabado en un DVD-ROM. Los libros de consulta fueron llevados al despliegue.
Computador	Se llevó un computador laptop al terreno, en una caja protectora.
Fuente de poder eléctrico.	Se llevó un motor generador de electricidad a la zona de despliegue. Se llevó un estabilizador de voltaje para proteger el computador. Se llevaron cables eléctricos que permitieran trabajar a una distancia razonable del generador (ruido).
Comfort.	Se llevó un escritorio y silla plegable. Lámpara.

En concordancia con la tabla anterior, a continuación se muestran las situaciones en las que el autor tuvo influencia indirecta.

Situación	Acción Tomada
Comfort	El Comandante de Unidad autorizó al autor para que una vez a la semana se desplazara a una unidad naval distante 80 kilómetros de la zona de operaciones, de manera que pudiera actualizar su investigación.
Tiempo disponible	El autor solicitó a los profesores la otorgación de tiempo extra para la entrega del artículo científico. El autor pidió a algunos compañeros de curso, que insistieran ante el profesor, para autorizar la ampliación del plazo de entrega.
Delegación	El autor delegó algunas tareas operativas en su Segundo Comandante para poder tener tiempo disponible para leer.

Por supuesto hay algunos factores sobre los cuales el autor no tenía control alguno. La siguiente tabla da algunos ejemplos de éstos:

Situación	Acción Tomada
Clima	El clima desértico es extremadamente cálido durante el día y frío durante la noche. A medio día, el viento produce enormes tormentas de arena, lo que imposibilita el trabajo con papeles o computadores.
Tarea operacional	La tarea operativa tenía que ser cumplida a cabalidad, dada su importancia y sensibilidad.
Comunicaciones	No existía forma de mantener un enlace permanente de comunicaciones durante el período desplegado en la operación.

• **Experiencia concreta.**

Una vez que el problema fue dividido en partes, y circunscritas éstas dentro del círculo de preocupaciones y de influencia, el autor tuvo la capacidad de identificar que el "Problema" no era más que un Paradigma".

La forma de enfrentar el problema era el punto clave. Por medio de una actitud proactiva, el autor fue capaz de expandir el círculo de influencia, casi al punto del círculo de preocupaciones, transformando la situación, en una oportunidad de aprendizaje de cómo lidiar con casi cualquier tipo de situaciones adversas que se presenten en la vida.

Es sólo un problema de "Cómo veo el Problema" para obtener una solución.

• **¿Cómo esto se relaciona con el control de gestión de los activos capitales?**

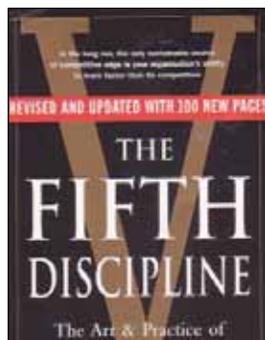
El control de gestión de activos capitales es una forma de administrar todos los procesos necesarios para lograr que un activo capital pueda cumplir sus funciones operativas en la forma más costo-efectiva posible. Los procesos a los que se refiere el autor son: Especificación, diseño, producción, mantenimiento y desecho. (Stavenuiter, 2002).

Esto puede ser considerado un problema en sí mismo.

Como se pudo observar en los párrafos anteriores, el "Problema" no es más que un paradigma, que una vez abordado de manera apropiada, se transforma en una oportunidad de encontrar soluciones.

Peter Senge, en su libro "la Quinta Disciplina" menciona una frase que es de Ed Land, creador de las fotos instantáneas, la cual mantenía en su escritorio: "Un error es un hecho, cuyos beneficios aún

no se han vuelto a nuestro favor". El autor, inspirado en esta frase ha creado la siguiente, relacionada con la proacción: "Los problemas no son más que oportunidades para resolverlos".



• **De vuelta en el ciclo de Kolb.**

No cabe duda que no solo se necesita de proacción para la solución de los problemas que se presentan en la vida. Existen otros hábitos que deben ser internalizados.

Este hecho lleva al autor nuevamente a referirse al ciclo de Kolb, esta vez para referirse a la segunda disciplina enunciada por Covey: "Partir con un objetivo final en mente".

Este proceso no es posterior al anterior, de hecho es un proceso que apoya y soporta la disciplina proactiva, y por tanto deben ser trabajados en conjunto.

• **Experiencia concreta.**

Para abordar este punto se continuará con el ejemplo anterior, donde al autor le fue asignada una tarea operativa, que se interponía en la realización de una serie de trabajos académicos, los cuales debían ser entregados durante el período dispuesto por su mando para realizar la tarea operativa asignada.

• **Observación reflectiva.**

En las páginas anteriores el autor enunció las formas en que administró sus posibilidades para crear un "ambiente de solución" a su problema.

Nada de lo anterior podría haber sido hecho sin una clara visión de lo que se pretendía alcanzar.

Covey llama la segunda disciplina: "Comenzar con un final en la mente". Esto significa tener una clara visión de los logros esperados. Peter Senge establece que una clara "Visión Personal" crea una tensión creativa, definida como "la brecha entre la visión y la realidad" (Senge, 2007). Este es el verdadero poder que mueve a los individuos en la dirección deseada.

El autor se vio en la necesidad de definir sus más profundos valores, considerando la misión operativa recibida y los trabajos académicos que debía desarrollar, con el propósito de visualizar claramente su visión personal relacionada con la situación descrita en este artículo.

Existe un poder llamado "Resistencia". Una fuerza que se opone a la acción, una fuerza que se opone al desplazamiento, desde la situación actual a la deseada. Mientras más clara sea la visión personal sobre el problema que se enfrenta, más fácil es identificar aquellos factores tendientes a minimizar los efectos de la resistencia.

Cuando la resistencia sobrepasa la voluntad, se habla de la "Zona de Comfort", situación en la que se bajan las expectativas de solución y de esa forma se elimina la tensión creativa. "Si no hay un efecto deseado a alcanzar, no hay problema que enfrentar".

• **Conceptualización abstracta.**

El autor pasó algún tiempo reflexionando sobre sus valores y principios, con el propósito de definir su Visión Personal.

"La Visión es un destino específico, una vívida imagen del futuro deseado". (Senge, 2007).

De acuerdo con la frase anterior, el autor definió 2 visiones:

- Cumplir a cabalidad con la misión operativa asignada, asegurando que los resultados esperados por el Comandante de Unidad y el Comandante General fueran alcanzados.
- Escribir un artículo científico, con los más altos estándares de calidad, merecedor de la más alta graduación.

La visión debe estar estrechamente relacionada con el propósito, el cual es mucho más grande y amplio. En este caso fue definido como:

- Ser el mejor Oficial Infante de Marina de la Marina de Chile.

La enunciación de la visión anteriormente mencionada, es la primera creación cuando se trabaja en la prosecución de un efecto deseado. Es ahora el momento de poner las visiones en práctica, o como lo enuncia Covey, "Trabajar sobre la segunda creación".

• **Experimentación activa.**

El autor se vio en la necesidad de listar las tareas que debían ser desarrolladas durante el período de despliegue de la unidad en terreno. A modo de ejemplo se listan las siguientes:

- Reconocimiento diario del área de operaciones.
 - Preparación de la unidad para el trabajo (briefing).
 - Trabajo operacional.
 - Almuerzo.
 - Trabajo operacional.
 - Crítica/lecciones aprendidas.
 - Cena.
 - Tiempo libre.
 - Descanso.
- } Ambiente Operativo
-
- Investigación.
 - Lectura.
 - Reflexión.
 - Escritura.
- } Ambiente Académico

Utilizando la matriz de distribución de Covey, se distribuyeron las acciones de la siguiente forma:

	Urgente	No urgente
Importante	I <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento diario del área de operaciones. • Trabajo operacional. • Crítica/lecciones aprendidas. • Investigación. 	II <ul style="list-style-type: none"> • Lectura • Reflexión • Escritura • Descanso
No importante	III <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de la Unidad (Briefing). • Almuerzo. 	IV <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo libre

Esquemáticamente la distribución de los cuadrantes fue de la siguiente forma:

I	
III	II
	IV

Dada la sensibilidad de la misión, la distribución y administración del tiempo, inicialmente fue la más acertada, sin embargo, en la medida que fue pasando el tiempo, el autor vio la posibilidad de delegar algunas funciones en su Segundo Comandante. Es en extremo importante que la delegación no sea efectuada a un "mandadero", es decir indicar "Qué y Cómo" desarrollar la tarea encomendada, sino a un Administrador, a quien se le indica el objeto deseado a alcanzar.

En base a lo anterior, la matriz de distribución de tiempo fue la siguiente:

I	

- Conclusión:

Todos los problemas que enfrentamos en la vida tienen un factor común, "YO". Por lo tanto, el primer tema a

abordar en el proceso de obtención de soluciones, es "Cómo veo el problema" y "¿Qué puedo hacer para resolverlo?"

Peter Sengue describe la "Maestría Personal" como la disciplina que necesita ser internalizada y practicada con el propósito de tener una clara visión personal y de la realidad que rodea al problema. Esto crea una tensión creativa que fomenta la búsqueda de soluciones.

El autor tomó en cuenta los tres primeros hábitos descritos por Stephen Covey y las cinco disciplinas descritas por Peter Senge en el enfrentamiento de problemas en el trabajo, de manera de crear un ambiente de cumplimiento de metas, basados en sus propósitos, decisión y círculos de preocupación e influencia propios.

El autor identificó los valores que lo motivaron a hacer cosas y posteriormente definió su visión personal. Con esto en mente descubrió que había acciones que podía tomar de manera de trasladar los problemas del círculo de preocupación hacia el círculo de influencia, de manera de actuar sobre ellos en la resolución del problema inicial.

La planificación y posterior acción en concordancia con ésta fueron los pasos siguientes en su victoria personal. La utilización de estos hábitos y el desarrollo de estas disciplinas hicieron posible alcanzar los objetivos planteados, tanto operacionales como académicos, los cuales fueron planteados como parte de la visión personal para esta ocasión.

Esta experiencia está estrechamente relacionada con el control de gestión de activos capitales, ya que requiere tener muy clara la visión final, requiere personas proactivas, planificación y acción tendientes a alcanzar el efecto deseado final: Costo – Efectividad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Stavenuiter, J., 2002. *Cost Effective Management Control of Capital Assets*, Asset Management Control Research Foundation, The Netherlands, ISBN 90-9015938-X.
2. Covey, S.R., 2007. *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, Paidós, Argentina, ISBN 978-950-12-5111-1.
3. Senge, P., 2006. *La Quinta Disciplina en la Práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Granica, Argentina, ISBN 950-641-421-1.
4. Senge, P., 2007. *La Quinta Disciplina: El arte y la Práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, Argentina, ISBN 978-950-641-430-6.