

M. C. NARDONE, R. MILANESE, R. PRATO PREVIDE

Edición coordinada por **GIORGIO NARDONE**

# LA EMPRESA TRIUNFADORA



Mejorar el presente, inventar el futuro:  
*problem solving* para empresas

PAIDÓS

M. C. Nardone  
R. Milanese  
R. Prato Previde

# La empresa triunfadora

Mejorar el presente, inventar  
el futuro: *problem solving*  
para empresas

Título original: *L'azienda vincente*, de M. C. Nardone, R. Milanese y R. Prato Previde  
Publicado originalmente en italiano por Ponte alle Grazie, un sello editorial de  
Adriano Salani Editore.

Traducción de María del Carmen Torres García y Teresa Lanero Ladrón de Guevara

*1.ª edición, febrero de 2017*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© Adriano Salani Editore s.u.r.l., 2012

© de la traducción, María del Carmen Torres García y Teresa Lanero Ladrón de Guevara, 2017

© de todas las ediciones en castellano,

Espasa Libros, S. L. U., 2017

Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

[www.paidos.com](http://www.paidos.com)

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-493-3301-9

Fotocomposición: Víctor Igual, S. L.

Depósito legal: B. 1.115-2017

Impresión y encuadernación en Romanyà Valls, S. A.

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

Impreso en España – *Printed in Spain*

## Sumario

<i>Prólogo</i> .....	9
1. <i>Problem solving</i> estratégico: la navaja de Ockham de la consultoría y la formación .....	15
2. Intervenciones estratégicas directas .....	23
Caso práctico 1. Las islas productivas de Prato: cómo convertir a sujetos conflictivos en colaboradores .....	24
Caso práctico 2. Convertirse en líderes y gerentes .....	30
3. Cuando la operación de cambio se camufla de recorrido formativo .....	41
Prólogo .....	41
Caso práctico 1. Del individuo al sistema: mejorar el rendimiento del ejecutivo y de la empresa .....	43
Caso práctico 2. El «desafío de la supervivencia» o convertir en aliados a empresa y sindicatos .....	58
4. La formación estimulante .....	73
Prólogo .....	73
Caso práctico 1. De la «asistencia perfecta» al «puesto de primeros auxilios local», o cómo fidelizar a los clientes .....	75
Caso práctico 2. «¡Siempre lo he hecho así!» Dialogar de manera estratégica para vencer las resistencias .....	98
Caso práctico 3. «Si quieres ver, aprende a actuar»: el PSE en la formación de Mediaset .....	115

5. Aprender para evolucionar: la formación prolongada en el tiempo . . . . .	127
Prólogo . . . . .	128
Caso práctico 1. El traspaso generacional en la gestión y dirección de empresas. Evitar la deriva en la gestión cuando falta el jefe adalid . . . . .	130
Caso práctico 2. «Mejorar la vida en la cárcel»: formación <i>in situ</i> de agentes de la policía penitenciaria . . . . .	137
Caso práctico 3. La formación estratégica en la organización militar . . . . .	148
6. Al principio, las palabras eran mágicas: la comunicación estratégica . . . . .	155
Prólogo . . . . .	155
La comunicación con un grupo y con una multitud . . . . .	156
«Mejorar a los mejores»: enseñar la comunicación persuasiva a los mejores <i>problem solvers</i> . . . . .	175
Caso práctico 1. No basta con la inteligencia estratégica . . . . .	179
Empleo e identidad digitales: el videocurrículo. Un instrumento innovador en la búsqueda de trabajo . . . . .	184
7. Aplicaciones concretas: cómo nuestros alumnos han desarrollado lo aprendido . . . . .	193
La empresa de Gomorra . . . . .	193
Despedir de forma ética: afrontar la crisis recolocando al personal . . . . .	202
El formador estratégico: del proyecto a la realización de un itinerario formativo utilizando el modelo estratégico . . . . .	205
Las fases clásicas de la formación . . . . .	206
La mediación, arte del diálogo para evitar conflictos . . . . .	221
<i>Problem Solving</i> estratégico y sistemas de gestión para la calidad: ¿antagonismo o sinergia? . . . . .	236
Conclusiones . . . . .	249
Tipos de problemas a los que se ha hecho frente en los casos expuestos en el libro . . . . .	250
 <i>Bibliografía recomendada</i> . . . . .	 253
<i>Notas</i> . . . . .	259

# 1

## ***Problem solving* estratégico: la navaja de Ockham de la consultoría y la formación**

Toda teoría racional, sea científica o filosófica, es racional en la medida en que trata de resolver ciertos problemas.

KARL POPPER,

*El desarrollo del conocimiento científico*

«Todo aquello que se puede con poco, se hace, en vano, con mucho», dice la fulminante formulación de Guillermo de Ockham de su famosa «navaja», un principio metodológico con el cual el filósofo pretendía mostrar los límites y los peligros de la asunción, ante los problemas humanos, de visiones idealistas y metodologías hiperracionales que contemplaban complicados procesos de razonamiento. La metáfora de la navaja, en efecto, sugiere la idea de que desde el punto de vista metodológico es oportuno eliminar las hipótesis más complicadas con cortes de cuchilla y mediante sucesivas aproximaciones.

La navaja de Ockham representa uno de los principios básicos del *problem solver* estratégico: la idea de que se pueda alcanzar la solución de los problemas, incluso de los extremadamente complejos, mediante un procedimiento simple y económico, intentando reducir al mínimo los «costes» existenciales y materiales para la persona o la organización.

Antes de pasar a la exposición detallada de las intervenciones llevadas a cabo, mediante los casos prácticos que se comentarán más adelante, ofrecemos una presentación resumida de nuestro modelo, bajo la forma de «instrucciones de uso», y remitimos a otros textos para una mayor profundización teórica y técnica (Nardone, Mariotti, Milanese y Fiorenza, 2005; Milanese y Mordazzi, 2009; Nardone, 2010).

## SECUENCIA RESUMIDA DE LAS FASES DEL *PROBLEM SOLVING* ESTRATÉGICO (PSE)

### PROBLEMA/OBJETIVO



### DEFINIR EL PROBLEMA

*Cuál es realmente el problema, quién está involucrado, dónde se manifiesta, cuándo aparece, cómo funciona. Dar una descripción lo más detallada posible, en términos lógicos y analógicos, de forma que «se salga más tarde para llegar antes».*



### DETERMINAR EL OBJETIVO

Tras definir el problema, se describen los cambios concretos que, una vez realizados, permitirán afirmar que el problema está resuelto. Es decir, se define el objetivo que se quiere alcanzar, en términos tanto lógicos como analógicos. Éste es el segundo paso de un proceso de PSE.



### ANALIZAR Y EVALUAR LAS SOLUCIONES INTENTADAS

La tercera fase viene representada por la identificación y la valoración de todos los intentos fallidos llevados a cabo hasta el momento para resolver el problema en cuestión. Ésta es la fase crucial de estudio de la solución, que comienza, no en vano, con la valoración de todas las soluciones que se han intentado, pero que no han tenido éxito. Se trata del constructo central del PSE, consistente en la *solución intentada* que, si no funciona pero se reitera en el tiempo, tiende a mantener el problema y a complicar su funcionamiento.



### TÉCNICA DE CÓMO EMPEORAR

Una vez identificadas las soluciones intentadas, se procede a plantear la siguiente pregunta: «Si quisiera, voluntaria y deliberadamente, empeorar mi situación en vez de mejorarla, ¿qué haría o dejaría de hacer? ¿Qué pensaría o no pensaría? ¿Cuáles serían los métodos o las estrategias que, una vez adoptados, conducirían a un fracaso seguro de mi proyecto?».

Esta técnica se inspira en la antigua estrategia china: «Si quieres enderezar algo, aprende antes a torcerlo más».



### **TÉCNICA DEL ESCENARIO MÁS ALLÁ DEL PROBLEMA**

Además de la técnica presentada, para centrarnos de un modo todavía más concreto en el objetivo que se pretende alcanzar, hemos formalizado otra técnica innovadora: imaginar el escenario ideal más allá del problema.

Se trata de preguntarse cuál sería el escenario, con respecto a la situación que se quiere cambiar, una vez que el problema se haya resuelto por completo o, en el caso de que se pretenda obtener mejoras, que se haya alcanzado el objetivo totalmente. En otras palabras, la persona debe imaginar cuáles serían todas las características de la situación ideal después de haber realizado el cambio estratégico.



### **TÉCNICA DEL ESCALADOR**

Frente a un problema difícil de resolver y con el fin de construir una estrategia eficiente además de eficaz, resulta útil partir del objetivo que se pretende alcanzar e imaginar la fase inmediatamente anterior; después, la fase previa a esa última; así hasta alcanzar el punto de partida. De este modo, se subdivide el recorrido en una serie sucesiva de microobjetivos que parten del punto de llegada para ascender hasta el primer paso que se debe dar. Esta estrategia mental aparentemente ilógica permite construir de forma cómoda la secuencia de acciones que se deben realizar para resolver el problema, partiendo del cambio más pequeño, pero a la vez más concreto.



### **AFINAR LA PUNTERÍA DE FORMA PROGRESIVA**

Algunas veces, los problemas son tan complejos que no requieren una única solución, sino una secuencia de soluciones, como en el juego de las cajas chinas o de las matrioskas rusas, en las que se abre la primera y se encuentra otra dentro, que a su vez alberga otra más y así hasta la última. Frente a situaciones de este tipo, es fundamental no pretender afrontar todos los problemas a la vez y empezar por el más accesible. Una vez resuelto el primer problema, se pasa al segundo, y así sucesivamente, sin perder, eso sí, la visión de conjunto y las interacciones posibles entre las concatenaciones de problemas.



**SOLUCIÓN**



Por definición, el PSE se puede aplicar a cualquier tipo de problema y a ámbitos totalmente distintos, entre los cuales se incluye el de la investigación empírica. Esta última, en efecto, ha constituido el fundamento metodológico para la puesta a punto de las numerosas y específicas formas de intervención terapéutica y de comunicación estratégica desarrolladas en nuestro centro y aplicadas con éxito a miles de casos clínicos y cientos de casos de gestión empresarial.

Esta lógica se diferencia de las tradicionales por adaptar las técnicas de intervención según los objetivos preestablecidos y las características específicas del problema afrontado, más que por una teoría rígida preconstruida que hay que respetar. De hecho, en el enfoque estratégico desarrollado, la condición fundamental es la renuncia a cualquier teoría fuerte que establezca *a priori* la estrategia de intervención. Desde esta perspectiva, es siempre la solución la que se adapta al problema, y no a la inversa, como sucede en la mayoría de los modelos de intervención tradicionales.

Al *problem solver* estratégico no le interesa conocer las verdades profundas ni el porqué de las cosas, sólo saber «cómo» hacerlas funcionar del mejor modo posible. Su principal preocupación es la de adaptar sus conocimientos a las «realidades» parciales a las que se enfrenta en cada ocasión e idear estrategias constituidas sobre los objetivos que se pretenden alcanzar para adecuarse, paso a paso, a la evolución de la «realidad» en la que se interviene.

En efecto, al abandonar la alentadora tesis positivista de un conocimiento «científicamente verdadero», en la intervención estratégica nos ocupamos de identificar los modos más «funcionales» de conocer y actuar, es decir, de conducir al individuo a la «conciencia operativa». Esto significa dejar en un segundo plano la búsqueda de las causas de los acontecimientos para concentrarse en el desarrollo de una capacidad cada vez mayor de gestionar estratégicamente la realidad que nos rodea y alcanzar así nuestros objetivos: serán justamente las soluciones eficaces las que expliquen las raíces de los problemas resueltos.

Así pues, la pregunta «por qué» se sustituirá por «cómo funciona». Al preguntarnos «cómo funciona» una situación dada, evitamos buscar las causas y los «culpables», y nos centramos, en cambio, en

las modalidades que mantienen un determinado equilibrio y en cómo puede modificarse este último. Esto significa que se debe orientar la observación a la persistencia de un problema más que a su formación: efectivamente, sólo se puede intervenir ante la persistencia de un problema. Preguntarse «cómo funciona» orienta el estudio hacia la búsqueda del cambio en el presente, mientras que preguntarse «por qué» conduce a buscar las explicaciones en un pasado que, sea como sea, no puede cambiarse.

Al renunciar a la pretensión de un conocimiento apriorístico de los fenómenos que son objeto de estudio, el *problem solver* estratégico debe disponer de un «reductor de complejidad» que permita comenzar a intervenir en la realidad que se quiere modificar y develar así, de forma progresiva, el modo en que funciona. Ese reductor se encuentra en el constructo de la «solución intentada».

Como indica el filósofo de la ciencia Karl Popper (1974, 1983), cuando nos topamos con un problema, tendemos por economía mental a recurrir a la experiencia, de modo que volvemos a utilizar intervenciones resolutivas que en el pasado funcionaron con problemas análogos. Luego, frente al fracaso de esas estrategias, en lugar de recurrir a modalidades de solución alternativas, tendemos a aplicar con más energía la estrategia inicial, con la ilusión de que «ponerle más ganas» la volverá eficaz. Estos intentos de repetir una misma solución que no funciona en el presente, pero que funcionó en el pasado, al final provocan un complejo proceso de retroacción, en el cual los esfuerzos dirigidos al cambio son los que mantienen inalterable la situación problemática o la complican todavía más. Desde este punto de vista, podemos afirmar que las «soluciones intentadas se convierten en el problema» (Watzlawick, Weakland y Fisch, 1980). Por lo tanto, el estudio de las soluciones aplicadas es lo que nos hace conocer el problema y su modo de persistir, es decir, cómo se alimenta gracias a los efectos de los intentos disfuncionales de resolverlo. En palabras de Giorgio Nardone: «Se conoce un problema a través de su solución» (Nardone y Portelli, 2006).

Cuando un sistema se encuentra en esta situación, está atrapado en un «juego sin fin»: el propio sistema y sus componentes son parte activa del problema y sólo un cambio introducido desde el exterior,

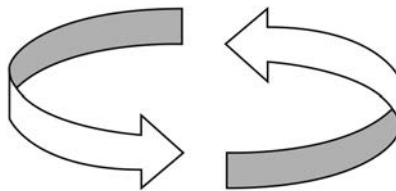
que conduzca a modificar el modelo disfuncional, supone una solución concreta.

Lo primero que el *problem solver* tendrá que hacer, por tanto, será identificar las «soluciones intentadas» que el sistema y los individuos implicados han llevado a cabo hasta ese momento para obtener un dato objetivo o para modificar una situación considerada disfuncional. La intervención estratégica se ocupará de romper, del modo más eficaz y rápido posible, el mecanismo autopoiético establecido entre las soluciones intentadas y la persistencia de un equilibrio disfuncional, para llevar después a la construcción de un nuevo equilibrio persistente y funcional.

En los capítulos siguientes trataremos de aclarar y concretar al máximo lo que hemos expuesto aquí de manera esquemática. Pero antes nos parece crucial recalcar el hecho de que, para aplicar con eficacia el modelo del PSE, no sólo es necesario «saber», sino que también hay que «saber hacer» o, dicho de otro modo, es indispensable la capacidad de comunicar a los demás y a uno mismo, de forma que podamos escapar de la trampa de los esquemas mentales y comportamentales.

Por esta razón, a lo largo de este texto, se explicará ampliamente también la comunicación estratégica.

### **PROBLEM SOLVING ESTRATÉGICO**



### **COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

La lógica del *problem solving* y la de la comunicación *representan las dos almas del enfoque estratégico*; no puede existir *problem solving* estratégico sin una comunicación estratégica, y viceversa. Así como el primero representa el método que guía la intervención, la segunda es el vehículo que permite su aplicación. El lenguaje, los gestos y las acciones son el bisturí del *problem solver* que, si se usa con precisión quirúrgica, puede llevar a éxitos extraordinarios. En cambio, si se utiliza sin maestría, no será posible operar ningún cambio quirúrgico.