

LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y LAGERENCIA

EL GERENTE DEL SIGLO XXI

1. Establece una misión unificadora y una visión retadora.
2. Busca las personas adecuadas, las compromete, capacita y deja que hagan su trabajo.
3. Se asegura que los recursos y esfuerzos converjan en resultados útiles, obtenidos con menor costo, mayor rapidez, mejor calidad, SERVICIO E INNOVACIÓN que la competencia.
4. Diseña los procesos de trabajo con menos desperdicios, más simplificación, mejor trabajo y comunicación.
5. Obtiene recursos con menos demora, mas adecuación, mejor disposición y talento.
6. Promueve en la organización un ambiente de aprendizaje permanente orientado hacia las mejores prácticas internas y externas.
7. Se replantea lo que hace y acepta sobre gerenciar de manera funcional.
8. Conoce los diversos sistemas y herramientas de intervención organizacional más efectivas, utilizándolas en forma práctica y oportuna.
9. Administra a través de consejos, comités y equipos, estimulando la participación en el proceso solucionador de problemas.
10. Es UN TOMADOR DE DECISIONES administrando compromisos y coordinando acciones, para alcanzar rendimientos esperados..

El gerente tradicional se encuentra desconectado de las nuevas demandas, continua tradiciones gerenciales como el culto a la autoridad, el desprecio del aprendizaje de las mejores prácticas, el auto sabotaje al pedir resultados sin proveer los recursos para lograrlos; el creer que los rituales pueden sustituir a los sistemas, hábitos, acciones, métodos, procedimientos y procesos (Shampp), por lo que se vuelve victima inconsciente de las cinco enfermedades del gerente innecesario (Lideree 2001)

Diferencias en las representaciones de expertos y novatos

En la literatura sobre la resolución de problemas se pueden distinguir dos tendencias: una que enfatiza el proceso de resolución y otra que resalta el conocimiento base del individuo que resuelve el problema, particularmente la organización de ese conocimiento.

Las Estrategias de Resolución de Problemas

Las estrategias para resolver problemas se refieren a las operaciones mentales utilizadas para pensar sobre la representación de las metas y los datos, con el fin de transformarlos en metas y obtener una solución. Las estrategias para la resolución de problemas incluyen los métodos heurísticos, los algoritmos y los procesos de pensamiento divergente.

Los métodos heurísticos

Los **métodos heurísticos** son estrategias generales de resolución y reglas de decisión utilizadas por los solucionadores de problemas, basadas en la experiencia previa con problemas similares. Estas estrategias indican las vías o posibles enfoques a seguir para alcanzar una solución.



Los métodos integradores pueden variar en el grado de generalidad. Algunos son muy generales y se pueden aplicar a una gran variedad de dominios, otros pueden ser más específicos y se limitan a un área particular del conocimiento. Entre los procedimientos heurísticos generales se pueden mencionar los siguientes:

- **Trabajar en sentido inverso (*working backwards*)**. Este procedimiento implica comenzar a resolver el problema a partir de la meta o metas y tratar de transformarlas en datos, yendo de la meta al principio. El procedimiento heurístico es utilizado en geometría para probar algunos teoremas; se parte del teorema y se trabaja hacia los postulados. Es útil cuando el estado-meta del problema está claro y el inicial no.
- **Subir la cuesta (*hill climbing*)**. Este procedimiento consiste en avanzar desde el estado actual a otro que esté más cerca del objetivo, de modo que la persona que resuelve el problema, al encontrarse en un estado determinado, evalúa el nuevo estado en el que estará después de cada posible movimiento, pudiendo elegir aquel que lo acerque más al objetivo. Este tipo de procedimiento es muy utilizado por los jugadores de ajedrez.
- **Análisis medios-fin (*means-ends analysis*)**. Este procedimiento permite al que resuelve el problema trabajar en un objetivo a la vez. Consiste en descomponer el problema en submetas, escoger una para trabajar, y solucionarlas una a una hasta completar la tarea eliminando los obstáculos que le impiden llegar al estado final.

Los Algoritmos

Los algoritmos son procedimientos específicos que señalan paso a paso la solución de un problema y que garantizan el logro de una solución siempre y cuando sean relevantes al problema, un algoritmo es una secuencia efectuada paso a paso para alcanzar un objetivo particular. El algoritmo garantiza la obtención de lo que nos proponemos.

Los procesos de pensamiento divergente

Los procesos de pensamiento divergente, o creativo permiten la generación de miradas alternativas novedosas que pasan de la preocupación a la búsqueda de información, inmersión, incubación, descubrimiento y elaboración. Existen enfoques alternativos a la solución de un problema de manera creativa como la sinéctica, el método PIADÉ (propuesto por el Retcambio) y están relacionados, principalmente, con la fase de inspiración, creatividad e innovación.

La adquisición de habilidades para resolver problemas ha sido considerada como el aprendizaje de sistemas de producción que involucran tanto el conocimiento declarativo como el procedimental. Existen diversos procedimientos que pueden facilitar o inhibir la adquisición de habilidades para resolver problemas, entre los cuales se pueden mencionar:

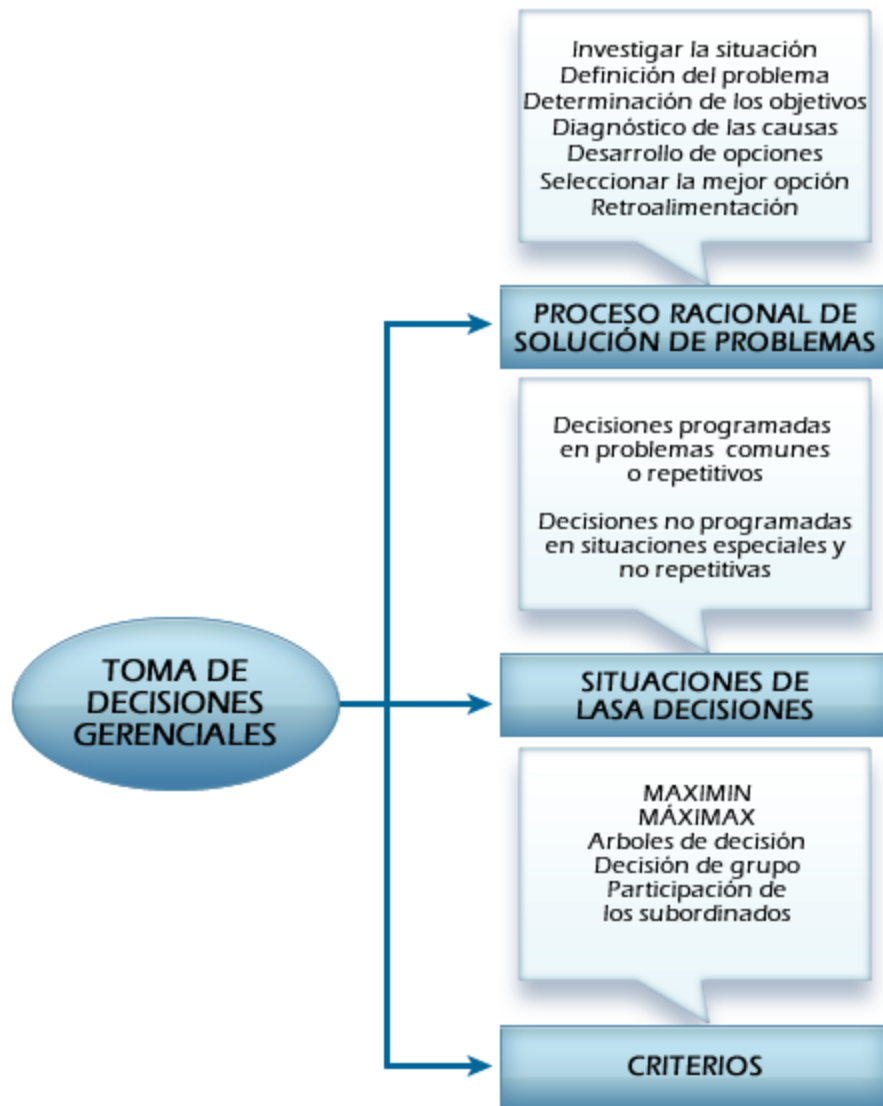
- Analogías.
- Mapas mentales.
- Algoritmos de preguntas (SCAMPER).
- Principios de la solución inventiva (TRIZ, ASIT).

EL Proceso de la Toma de Decisiones

En el pasado, se pensó que era suficiente poseer habilidades para influir a través de la comunicación en el ejercicio del liderazgo; sin embargo, muchos desaciertos estuvieron asociados con la calidad de decisiones. Los rendimientos en la mayoría de dirigentes se originan en una pobre habilidad para la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones involucra aspectos como la importancia, los ingredientes, las características. Los principales problemas, criterios, situaciones y etapas típicas a seguir. A continuación se presenta en forma esquemática una descripción de las variables involucradas en el estudio y el proceso de toma de decisiones, las que inciden en la efectividad administrativa.





Los cuadros nos aclaran la complejidad de elementos que participan en el estudio y el proceso de toma de decisiones, por lo cual para el gerente del siglo XXI es un reto conciliar las demandas planteadas hasta arribar hacia decisiones superiores, aplicando la inteligencia sintérgica. Tomando como referencia las herramientas de la calidad, el método BIADI establece una ruta que es útil para problemas sencillos y manejo de problemas complejos.

La Toma de Decisiones y el Método Biadi

La toma de decisiones y solución de problemas, tal como están enunciadas, parten del supuesto de que hay algo que decidir o resolver. Lo que a veces no se reconoce es que en esas situaciones en las que se presenta la toma de una decisión o solución van de acuerdo al punto de vista de la persona que las ha encontrado. Por lo tanto hay situaciones en las cuales hay que decidir o resolver algo, siempre y cuando a la persona le "importen" y por lo cual hace juicios sobre esta.

Así, los problemas, las posibilidades, las soluciones, las decisiones, sólo hacen sentido y se remiten a una sola persona. Por lo que distintas personas enmarcarán una misma situación en forma diferente, verán otros problemas, otras posibilidades de solución y tomarán decisiones distintas.

Es necesario que se tomen en consideración la forma en la que se articula y observan las situaciones, cual es el sentido que le damos y cómo cuestionamos cada situación. Es necesario distinguir la forma en la que formulamos los problemas y como formulamos las posibles decisiones a tomar, porque sobre la base y la manera en la que se formule el problema se encaminará nuestra forma de actuar para la solución.

El método BIADI

El proceso de solución de problemas que se propone es un secuencia de pasos, siguiendo las iniciales BIADI, tal como se presenta a continuación.

El BIADI es una secuencia que se sugiere aplicar de manera grupal. Se propone que el Comité, equipo o administradores CEA se reúnan y desarrollen la solución de manera rigurosa y eficiente.

ETAPAS	HERRAMIENTAS
1. Buscar problemas y hechos que los apoyen	<ul style="list-style-type: none"> • Acuario tormenta de ideas, recopilación de datos, análisis de campo de fuerzas (ANACAF)
2. Identificar y definir problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Método alzar, matriz de selección de problemas ANACAF <ul style="list-style-type: none"> • Alzar, Nominal, Delphi, Acuario Causa-efecto, porque-porque, Tormenta de ideas, ANACAF • Alzar, Nominal, Delphi, como-como, Anacaf. Análisis de Escenarios (ANAES) • ANACAF
3. Análisis de Caudas, Efectos y Alternativas	
4. Desarrollo de soluciones	
5. Implantación.	

El cuadro presenta los pasos y herramientas que en cada uno de ellos se pueden aplicar, tomando como base herramientas usadas por los círculos de calidad, equipos de mejoras, equipos autodirigidos, etc.

A continuación se desglosa la secuencia respectiva.



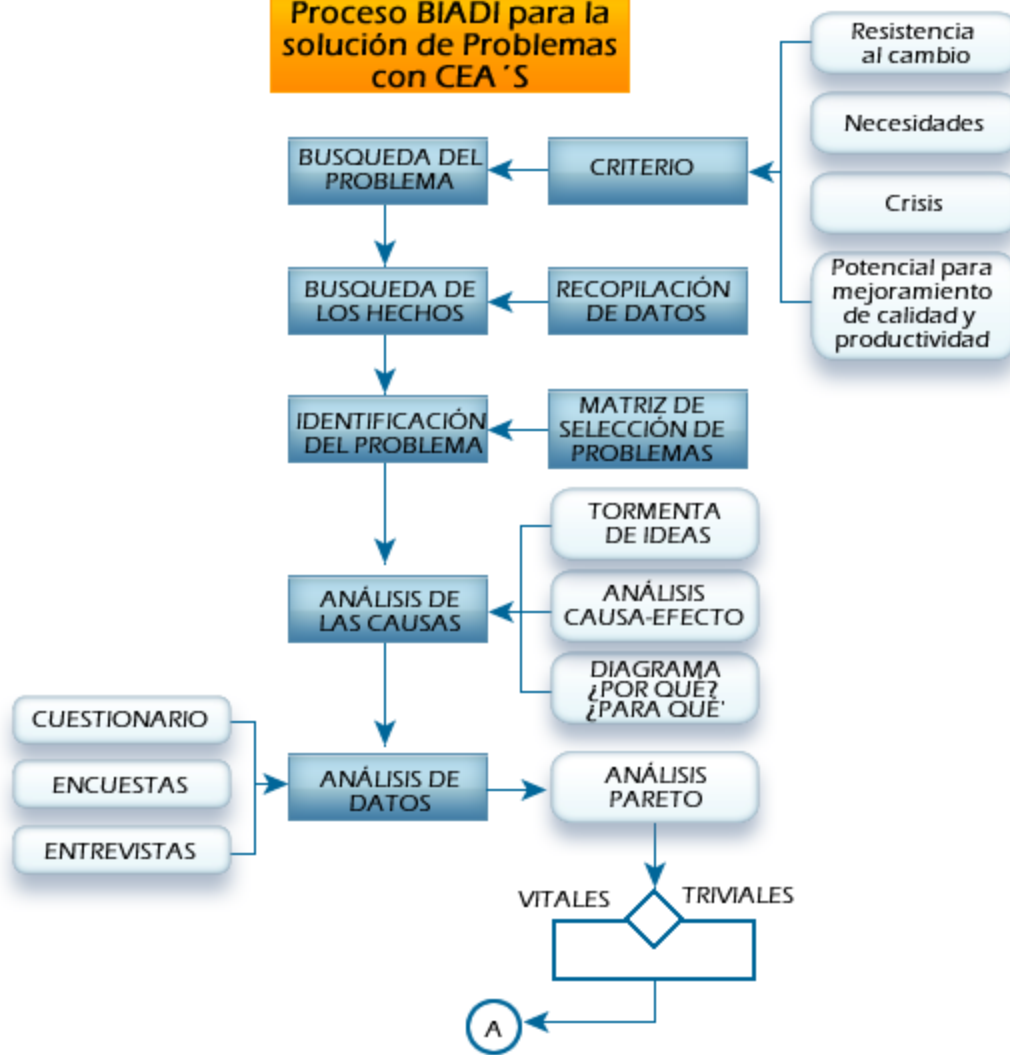
IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODO BIADI	REFERENCIA VIGENCIA DIA/MES/AÑO	No. PÁGINA
Paso No.	Descripción	
	<p>BÚSQUEDA DE PROBLEMAS</p> <p>El CEA emplea el pensamiento divergente para generar un gran número de problemas. En una sola reunión, el CEA puede generar una lista de 30 o más problemas. Sin embargo, no es una declaración definitiva.</p> <p>La presión que ejerce las diferentes perspectivas personal de los miembros sobre el proceso de toma de decisiones se puede aligerar analizando los problemas desde una ase neutral. Los criterios a utilizar para analizar los problemas son : 1) Facilidad de solución, 2) Resistencia al cambio, 3) Tiempo permitido para la solución, 4) Potencial para un mejoramiento de la calidad o productividad.</p>	
	<p>BUSQUEDA DE LOS HECHOS</p> <p>El CEA usa el pensamiento divergente para generar todos los hechos sobre el área de problemas seleccionada y también para generar las respuestas a las interrogantes. Se emplea la recopilación de datos para recabar más información sobre el problema. Analizar esta información y determinar cuáles son los hechos sustanciales, mediante el consenso, ayudando esto a encontrar una declaración única al problema.,</p>	
	<p>IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</p> <p>Una vez que se tiene los hechos, el CEA procede a definir el problema central utilizando la matriz de selección de problemas. Además lo formula a través de una pregunta.</p>	
	<p>ANÁLISIS DE LAS CAUSAS</p> <p>El CEA vuelve a plantear el problema para ayudar a que el pensamiento divergente genere causas potenciales. Se emplea la técnica de análisis causa-efecto. El CEA trata estas causas como potenciales, por qué son sólo opiniones y no se basan en datos; empleará la recopilación de datos y el análisis ¿Por qué? ¿Por qué?. Para fundamentarlas y determinar las raíces.</p>	
	<p>ANÁLISIS DE DATOS</p> <p>Después de determinar las causas potenciales más probables, el CEA recoge datos para usar el análisis de Pareto y separar las que son vitales de las que son triviales. La recopilación de datos, técnica divergente, genera mucha información sobre las causas. El CEA también usa formas, entrevistas y cuestionarios para sustanciar lo queantes fue sólo una causa.</p>	
	<p>DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN</p> <p>El CEA usa la tormenta de ideas en este paso del proceso para generar</p>	

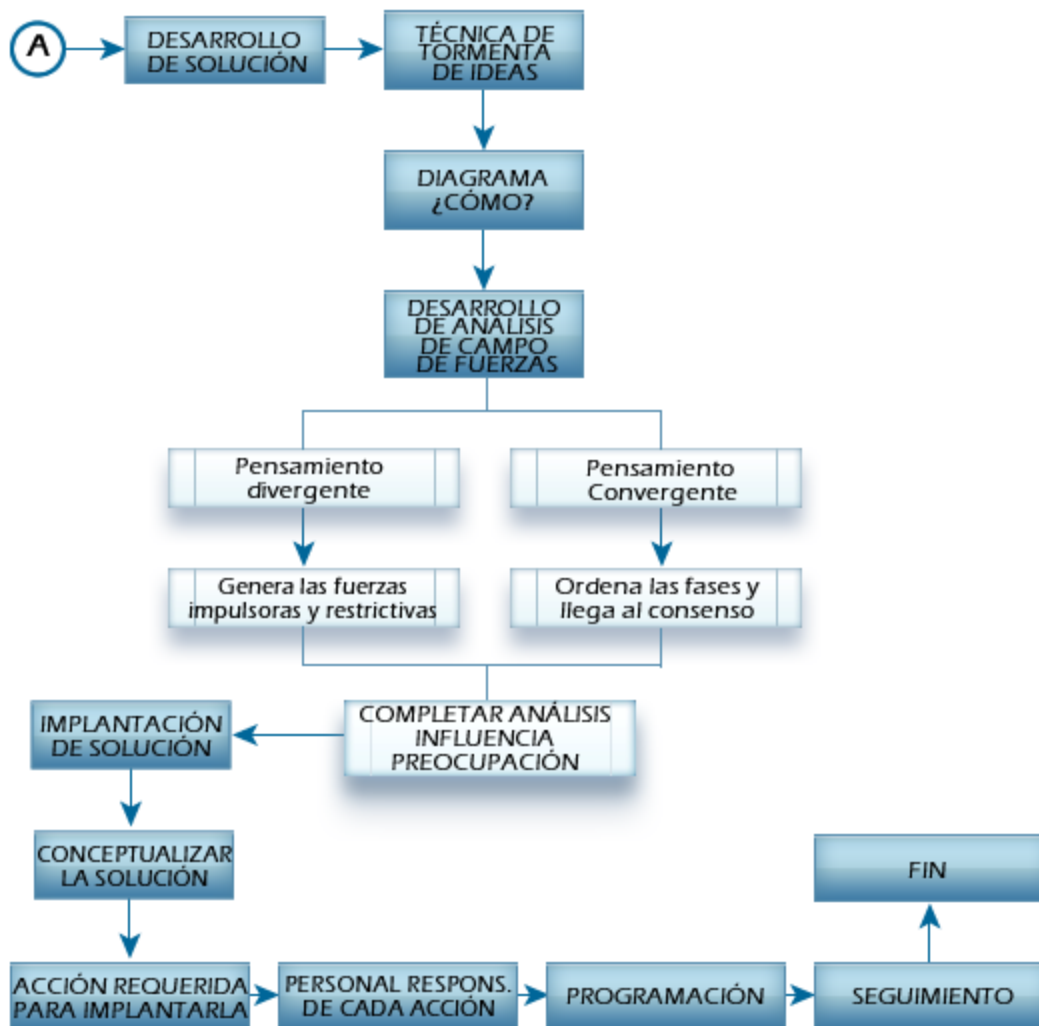


	<p>el pensamiento divergente y obtener el mayor número de soluciones posibles, se apoya en diagrama ¿Cómo? ¿Cómo?.</p> <p>Después de generar las ideas, se converge a las mejoras mediante las técnicas de pruebas de criterios y del consenso.</p>
	<p>DESARROLLO DE ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS</p> <p>El análisis del campo de fuerzas se usa para evaluar el efecto probable de solución. Esta análisis conduce a determinar una estrategia para implantar la respuesta. La técnica emplea alternativamente tanto el pensamiento divergente como el convergente. El primero se usa para generar todas las fuerzas impulsoras y restrictivas; el segundo para ordenar las fases, llegar al consenso sobre la estrategia definitiva para implantar la solución.</p>
	<p>IMPLANTACIÓN</p> <p>El CEA debe elaborar un plan de implantación por escrito. El plan muestra a la gerencia que el CEA ha evaluado la solución, ha programado la implantación, beneficios y las acciones de seguimiento necesarias. Esto proporciona una mayor seguridad de que la solución será efectiva. El plan debe especificar lo siguiente: 1) Planteamiento de la solución. 2) Acciones requeridas. 3) Fechas de terminación de cada acción, 4) Personas responsables, 5) Gerente cuya aprobación se requiere, 6) Plan de seguimiento y 7) análisis de beneficios.</p>

A continuación se representa esquemáticamente el procedimiento propuesto.

Proceso BIADI para la solución de Problemas con CEA'S





Conclusiones

Las plataformas conceptuales presentadas en este trabajo, como una aproximación al entendimiento de la solución de problemas, representan el inicio de una discusión amplia en donde se ha propuesto el método BIADI. Debido a que las obvias realidades bloquean, condicionan o entregan las respuestas demandas, según sean administradas, es por eso que se necesita aprender a resolver problemas de manera eficaz.

Referencias

Goleman, D. (1999) La Inteligencia Emocional en la Empresa.

Aires.

Covey, S.R (1995) In Search of Quality, Executive Excellence

Covey, S.R (1971) How to Succeed with People, Deseret Book Company

Covey, S.R (1993) Liderazgo Centrado en Principios, Edt.Paidos, Buenos

Edt, Vergara.España

Ginebra, J (1997) El liderazgo y la acción.Colombia. Edt. McGraw Hill.

Grinberg-Zilberbaum (1994) La naturaleza de la realidad y la teoría sintérgica.Revista Psicología Contemporánea. Edt. Manual Moderno Volumen 1 N°; 1.



Hodgett, Altman (1987) México. Edit. Interamericana.

Hodgett, Altman (1987) Comportamiento en las organizaciones. México. Edit. Interamericana.

Holland, J.L. (1975) La Elección Vocacional. México Edt. Trillas.

Korn, L.B. (1989) " How the Next CEO Will be diferente", Fortune, May 22, pág. 175

Kotter. J P (1997) El líder del Cambio. México. Edt. MacGraw Hill.

Lafarga, J; G. (1982) Desarrollo del potencial humano. México Edit. Trillas.

Meforland, Senn y Childress (1996) Liderazgo para el siglo XXI. Colombia, Edit. MacGraw Hill

Peters y Waterman (1984) En busca de la Excelencia, Colombia, Edit. McGraw Hill

Publishing, Provo, Utah.

Santos, J.A. (1995) Reingeniería o Retcambio Organizacional. Revista Extensiones, No.2. México, Universidad Intercontinental.

Santos, J.A (2004) La Ruta. Un mapa para construir futuros, San Salvador, edit. Universidad de El Salvador

Santos, J.A (2005) Retcambio Organizacional, monografias.com

Santos, J.A (2005) Retcambio Gerencial y Geoliderazgo. Monografias.com, España.

Santos, J.A (2005) Retcambio, Un contrajuego de posibilidades. Monografias.com

Santos, J.A. (1993) LIDEREE. Liderazgo Realmente Efectivo. Acción consultores. San Salvador.

Santos, J.A. (2001) Retcambio Organizacional. CD-HTML, San Salvador, Acción Consultores.

www.ifgroup.com

www.gxflow.com

www.creatividad2000_revistapsicología.com

www.workflowautomation.com

www.coachingtrabajoenequipo.com

Dr José Alberto Santos Ramírez,

Profesor de la Universidad de El Salvador, Director de Acción Consultores y creador del Retcambio.

www.retcambio.com.sv

Esta lectura complementaria fue tomada de la siguiente dirección en la red: <http://images.google.com.co/imgres?imgurl=http://www.monografias.com/trabajos38/metodologia-biadi/Image9495.gif&imgrefurl=http://www.monografias.com/trabajos38/metodologia-biadi/metodologia-b>

