

# El pensamiento crítico y creativo en las organizaciones: análisis y solución de problemas

En la vida cotidiana así como la vida laboral, nos enfrentamos a diferentes situaciones que necesitan ser resueltas, normalmente le llamamos “problemas”, en realidad son retos personales o laborales que se nos presentan para brindar una alternativa de solución, no es fácil ni empírico, se necesita tener una metodología de pensamiento, análisis y trabajo que permita encontrar las alternativas de solución que la situación amerita.

Es precisamente el objetivo del presente artículo, poder brindarle al lector 7 etapas indispensables para un adecuado enfrentamiento y una búsqueda ordenada de la solución.

Los siguiente 7 etapas están pensadas en ayudarle a encontrar las alternativas de solución a diferentes problemas, es un método ordenado para evitar la reincidencia de los problemas.

## Primera Etapa: El equipo de trabajo.

Aunque parezca raro, el equipo de trabajo que tenemos es el generador de ideas para poder resolver el problema. Son ellos quienes conocen la esencia de la situación a resolver o tal vez, fueron ellos quienes la propiciaron. Independiente a esto, es con ellos con quienes trabajamos, con quien nos informamos y con quien finalmente, implementaremos la solución seleccionada. Es por eso que el formar un buen equipo de trabajo, con ideas, conocimientos, experiencia e iniciativa lo que nos permitirá tener un semillero de alternativas de mejora o de corrección de fallas.

El líder del equipo debe conducir los esfuerzos de la gente a un feliz destino, reconociendo las cualidades de cada uno de los integrantes y aplicando un liderazgo intelectual, al dejar que el equipo se oriente hacia la resolución del problema, generando las alternativas, las implicaciones y finalmente los resultados esperados. Cuando el equipo está motivado, orientado y bien conducido, no hay situación que los detenga.

El líder siempre es corresponsable de los resultados de su equipo de trabajo, pero es el trabajo en equipo quien genera los resultados.

Por ejemplo, el trabajo que hacen los entrenadores técnicos de selecciones de futbol, los cuales no pisan la cancha ni meten goles, dejan que el equipo realice las jugadas, no se deja de preocupar, pero deja “hacer” al equipo para lo que los entrenó. Es difícil evitar sufrir con el equipo, en ocasiones deseáramos meternos en la cancha y “enseñarles” como meter goles, pero la realidad es que ellos y solo ellos, deben aprender a ser los mejores jugadores y nosotros, los mejores líderes de los equipos.

## Segunda Etapa: Análisis de la situación

Con un equipo de trabajo listo para funcionar, debemos hacer un análisis de la situación, es decir, determinar:

- El objetivo a cumplir o resolver, trazando resultados medibles y alcanzables
- Hacer un inventarios de recursos disponibles para enfrentar la situación ( tiempo disponible, talentos del personal, recursos financieros, recursos humanos, apoyo de operaciones, ventas, mercadeo, información disponible, etc.)

- Establecer la información necesaria complementaria que requerimos para establecer un análisis causa efecto o un diagrama de árbol del problema inmediato.

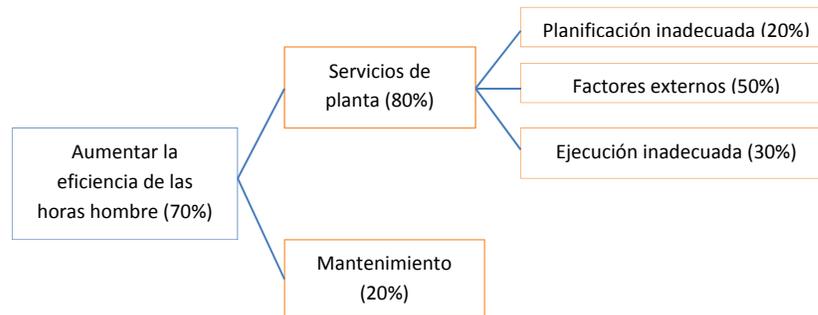


Figura #1: Ejemplo de un diagrama ilustrativo cuantificando el impacto de la variable

Combinando la información recabada y los talentos del equipo de trabajo, se modera una reunión de trabajo para determinar las posibles causas y los efectos de la situación que estamos analizando, delimitando y dimensionando la situación a resolver.

Como ejemplo, podemos citar a las grandes sesiones que vemos en las películas de la CIA o del FBI o del Pentágono, en donde se presenta de forma ejecutiva la situación a enfrentar, se analizan los recursos disponibles, se dimensiona la situación y se inicia la búsqueda de alternativas de solución.

### Tercera Etapa: Selección de las alternativas de solución

Con el problema o situación claramente definida por el equipo, nos enfrentamos a la situación de brindar alternativas de solución al problema, en primera instancia se piensa soluciones en corto plazo, que logran “controlar” temporalmente la situación, ganando tiempo para poder diseñar soluciones de tipo permanente.

La técnica que se recomienda utilizar es la lluvia de ideas, nuevamente, el equipo de trabajo genera las diferentes alternativas de solución y es el líder quien las modera, organiza, combina y descarta, bajo la mayor cordialidad y madurez de trabajo.

Normalmente, las ideas seleccionadas son resultado de modelar o combinar las diferentes menciones o alternativas de acción, siempre es enriquecedor escuchar las implicaciones de hacer o no hacer ciertas actividades, desde el punto de vista contable, operativo, financiero, mercadológico, etc., bajo este escenario multidisciplinario en la empresa, las alternativas de solución consideran todas las áreas implicadas y facilita su implementación, al sentirse involucradas las áreas en la formulación y selección de la solución, participan activamente en su implementación.

Como resultado de esta etapa, debemos tener una lista de las alternativas de solución, desde tres criterios:

- Temporal :corto plazo y largo plazo
- Impacto : soluciones de alto impacto y bajo impacto
- Viabilidad : alta y baja posibilidad de implementación

Cada solución armada debe analizarse y asignarle una calificación para cada uno de estos tres criterios.

En ejemplo, recordemos los trabajos que se hicieron en Estados Unidos para detener el derrame de petróleo en el Golfo de México, se establecieron un sin número de alternativas, incluso, de manera abierta, se efectuó una exhortación mundial para que aportaran propuestas a este problema.

#### **Cuarta Etapa: Implementación de la solución temporal**

En esta etapa, tomamos las soluciones que clasificamos con el criterio temporal de corto plazo, recordemos que tenemos un problema frente a nosotros, por lo que implementar una solución temporal, de corto plazo, nos brindará el tiempo necesario para complementar nuestro análisis y selecciona u obtener los recursos para una solución de tipo permanente.

La lluvia de ideas, ordenada y bien moderada, nos brinda un espectro de nuevas formas de enfrentar la situación, estas deben ser nuevamente estructuradas y consensadas con las áreas involucradas, llegando a acuerdo de colaboración, una solución negociada por el líder.

Es importante dar solución oportuna a los problemas, sino, estos crecen y se redimensionan, pero es justo en este momento donde se deciden las grandes hazañas, los grandes éxitos. Por qué cuando dejamos una solución temporal a un problema, se presenta siempre la reincidencia, es muy raro que una solución temporal sirva como solución definitiva, en nuestra cultura de negocios, es muy común que una solución que nació como temporal se quede como permanente, las razones sobran – financieros, de tiempo-la misma dinámica de trabajo- pero es precisamente cuando seguimos las tres etapas que faltan que ofrecemos un liderazgo intelectual, al evitar que problemas inconclusos regresen a interferir con nuestra actividades.

Recuerde, son soluciones temporales y así fueron concebidas

#### **Quinta Etapa: Análisis de las posibles causas del problema**

A partir de esta etapa, se marca la diferencia entre la gente ordinaria y la gente extraordinaria, el dar un poco más que los demás nos perfila a ser líderes intelectuales, el conducir a nuestro equipo de trabajo a nuevos horizontes o etapas, generará resultados diferentes a los que teníamos, el pensar en forma distinta al resolver los problemas, generará nuevas alternativas de solución.

En esta etapa, complementamos lo realizado en la Segunda etapa, en la cual analizamos la situación y solo la situación, pero ahora, analizamos las razones por las que se presentó el problema, la verdadera causa que generó esta situación problemática y los efectos que se están teniendo. Se clarifica lo que es una causa de un efecto, se redimensiona el problema, se analiza el resultado obtenido por la solución temporal, la pertinencia de modificar la solución temporal o la necesidad de diseñar una solución permanente distinta.

Las técnicas son muy diversas, desde un árbol de problemas o un diagrama de causa-efecto, ahora tenemos más información, pues gracias a la solución temporal hemos ganado tiempo para recabar nuevos datos y la misma solución temporal genero nueva información. Siempre será mejor prevenir situaciones conflictivas que resolverlas.

Un consejo, utilice cinco veces la pregunta ¿por qué?, ante cada argumento que se le presente como causa de su problema, probablemente en la quinta respuesta encuentre su causa raíz.

Ahora, un ejemplo, en una reunión se quejaban de las bajas ventas en una empresa, en busca de la causa se inició el diálogo:

1. ¿Por qué tenemos bajas ventas?	Respuesta: No hay inventario suficiente
-----------------------------------	---

	para vender
2. ¿Por qué no hay inventario suficiente para vender?	R: No hay donde guardarlo
3. ¿Por qué no hay donde guardarlo?	R: La bodega está llena
4. ¿Por qué está llena la bodega?	R: Son compras anteriores que no hemos vendido
5. ¿Por qué no se han vendido?	R: No rematamos a tiempo o devolvimos a proveedor

### Sexta Etapa: Valoración de la alternativa de solución permanente

Con la información generada en la Tercera Etapa, tomamos la información clasificada como soluciones a mediano y largo plazo, esta información permite al equipo de trabajo seleccionar y proponer la mejor alternativa de solución de tipo permanente, el equipo se enriquece con nuevas opiniones de la situación a resolver, debido a que cuentan con más datos e información de la situación a controlar.

La valoración de la solución permanente se hace cruzando dos criterios: impacto y viabilidad. Cada solución planteada debe someterse a este análisis, para poder llegar a conclusiones valiosos y hacer estrategias de implementación.

Las soluciones de bajo impacto, son descartadas. Las soluciones de alto impacto pero baja viabilidad, se deben negociar internamente su implementación pues nos darán la diferenciación con la competencia o resolverán definitivamente el problema, por último, las soluciones de alto impacto y alta viabilidad, es fundamental su implementación, independiente del problema actual, pues muchas ocasiones son factores que de no ser atendidos, generan nuevas situaciones conflictivas, es más, si hemos logrado que el equipo las detecte y las valora como de alto impacto y muy viables, pues ¡hagámoslas! Manos a la obra.

“Evite poner parches a las cosas, tarde o temprano el parche se cae o rompe nuevamente”

### Séptima Etapa: Indicadores de seguimiento y control de reincidencias.

En este punto de la lectura, me encantaría decirles que las soluciones encontradas son perfectas, pero la realidad es que toda solución implementada requiere seguimiento, indicadores de control y vigilancia, para poder evitar las reincidencias, que tanto daño hacen a la empresa, pues provocan que el equipo de trabajo se distraiga nuevamente en un problema antigua, que no fue resuelto completamente o que se quedó en la solución temporal. El equipo se desmotiva y siente retroceso, lo cual deteriora la imagen el líder.

Los indicadores no deben ser muchos en cantidad, sino en calidad de información que generan, al mismo tiempo que debemos ayudar al equipo de trabajo a interpretarlos adecuadamente y tomar acciones correctivas preventivas cuando uno de los indicadores se salga de los límites de control establecidos.

Es en esta etapa que se definen esos indicadores y sus bandas de control.

Un ejemplo de indicadores que usamos todos los días, son los existentes en el tablero del coche, nos dan los principales signos vitales de automóvil y las bandas de control son: la marca de reserva en la gasolina, que nos indica que debemos intervenir inmediatamente, la marca roja de la temperatura del auto, etc...

Lo que nos resta por hacer es crear esos indicadores de rendimiento de nuestro negocio y empresa, que nos permita monitorear la presencia de situaciones de conflicto.

Espero que con estos breves comentarios y etapas descritas, haber aportad y ayudado a encontrar nuevas alternativas de solución a sus problemas.

Recuerde:

“Si su problema tiene solución, no se preocupe, ocúpese de aplicarla,

Si su problema no tiene solución, no se preocupe, ocúpese en otra cosa”



David Molina Castillo cuenta con el grado de la maestría en finanzas y actualmente es el Director de los Programas de Posgrado y Educación Continua en la Universidad Anáhuac Mayab en Mérida Yucatán.

Es consultor Acreditado por la Secretaría de Economía en la Metodología Pyme-Jica y por la Universidad Mexico Emprende en la impartición del Diplomado Harvard Manage Mentor<sup>®</sup> plus en conjunto con COPARMEX Mérida.



Benjamín Negroe Monforte cuenta con el grado de la maestría en finanzas, y actualmente es el Director de Carreras de la División de Negocios de la Universidad Anáhuac Mayab en Mérida, Yucatán.

Actualmente es el Vice Presidente de la Academia de Costos por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y miembro del Colegio de Contadores Públicos de Yucatán.