

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS por Antonio Valls

Como muy bien apunta Barto Roig (1995), en el colegio y en la universidad no se nos enseña a pensar con la misma eficacia con que se trata de transmitirnos conocimientos. Algunas carreras de ciencias conllevan el uso de un cierto método de pensar. Pero aquí acaba todo. Y en las empresas, a menudo se piensa sin método. Y sólo si un pensamiento es lógico y se basa en la verdad puede aportar más verdad.

Jaime Balmes dice que "el pensar bien consiste o en conocer la verdad, o en dirigir el entendimiento por el camino que conduce a ella. La verdad es la realidad de las cosas. Cuando las conocemos como son en sí alcanzamos la verdad, de otra suerte caemos en el error". Y para un profesional, no pensar bien puede ser el final de su carrera.

Antes de hablar de métodos de resolución de problemas, conviene mencionar que por lo general es igual de inútil e improductivo lanzarse a resolver todos los problemas de trabajo que se nos presentan, que observar pasivamente como los problemas nacen, desaparecen... o se agrandan sin cesar.

En la empresa, un problema no tratado de raíz apenas se le ha detectado, suele degenerar casi invariablemente en mayores males. Tan o más importante que hacerse con el hábito de acometer los problemas con una metodología eficaz, lo es ejercitarse en escoger qué problemas tengo que resolver yo personalmente, cuáles tengo que delegar... y cuáles tengo que ignorar.

Los problemas a ignorar son aquellos que no puedo evitar. No puedo evitar que llueva. No puedo evitar que mi jefe sea un impresentable. No puedo evitar que los productos que se fabrican en el sudeste asiático sean más baratos que los que nosotros fabricamos.

Si tengo alguna persona bajo mi responsabilidad así sea sólo una, tengo que tratar de delegar el máximo número de problemas en ella... aunque recordando que delegar no es lo mismo que descargar tareas sobre mis subordinados. Delegar es una actuación planificada y claramente concertada que tiene por objeto permitir al jefe abordar con efectividad los problemas que verdaderamente le competen.

Y... ¿cuáles son los problemas que son competencia del jefe? Abreviando, son aquellos cuya resolución es susceptible de contribuir directa o indirectamente a incrementar de forma sustancial el margen sobre ventas de la compañía, y/o la motivación y el rendimiento de sus empleados. Un jefe o director no lo es porque sí. Se espera más de él que de sus subordinados. Por esto es el jefe.

Conviene asimismo remarcar que por desgracia la palabra problema tiene unas connotaciones negativas inmerecidas. Pareciera que lo humano es huir de los problemas... y ciertamente, observando a nuestro alrededor es fácil creerlo. Es fantástico, el número de actividades de escape que todos practicamos a lo largo de nuestra vida. Pero en realidad un problema es una oportunidad de lograr algo singular y diferenciado. Y este logro es, según diversos estudios e investigaciones, lo que más satisface a las personas en su trabajo.

Hay dos procedimientos básicos de resolución de problemas:

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

Se empieza por establecer hipótesis preliminares que se utilizan para avanzar en la resolución de un problema, en cuyo transcurso se invalidan o confirman. Este es un método que por lo general sirve para adelantar rápidamente en la resolución de problemas, pero que suele no ser útil ante situaciones complejas.

DIVERGENCIA-CONVERGENCIA.

Primero se analizan una gran cantidad de datos diversos relativos al problema a resolver, desmenuzando la realidad en muchos pequeños fragmentos, para hacer converger después

los hechos más relevantes en una solución única. Este método es más riguroso, pero suele ser más costoso, y no aporta soluciones inmediatas.

Ya se ve pues que en resolución de problemas, la fase preliminar de análisis de los mismos es fundamental. Por ello dedicaremos a esta importante cuestión, un próximo artículo.