

# El Proceso para Resolver Problemas

**Saber plantear problemas.** Para analizar y solucionar un problema debemos seguir, paso a paso, un procedimiento. Pongamos como ejemplo el siguiente problema: en la empresa de dulces “El payasito” existe el problema de que las ventas de su mejor paleta —llamada “Paleloca”— se han venido abajo, mientras que los demás productos se han mantenido en niveles aceptables. Dado que aquella paleta aún deja muchas utilidades, los dueños quieren saber qué hacer.

Este problema se resuelve llevando a cabo las siguientes etapas:

**1. Determinar el problema y sus asociados.** Antes que otra cosa, debemos tener una descripción completa del problema y las circunstancias que lo rodean. También tenemos que considerar que los problemas no vienen solos, sino que generan otros; o bien, están asociados a otros.

**2. Conocimiento de las causas del problema.** Si las paletas no se venden, tenemos que investigar qué ocasiona la falta de ventas. Frecuentemente existe una causa principal, aunque tampoco es forzoso que exista.

Para obtener información de lo que está generando el problema tenemos que recurrir a diferentes instrumentos:

- Entrevistas personales con los afectados.
- Encuestas de opinión que, de ser necesario, se aplicarán a clientes, distribuidores, vendedores u otras personas involucradas. En estas encuestas también se preguntará sobre las preferencias del consumidor respecto a la competencia.
- Observación directa. Muchas veces, la información proporcionada por otros no es mensurable o no es suficiente. En estos casos, es necesario ir al lugar de los hechos para verificar nuestros datos o analizar personalmente cómo suceden las cosas.

# El Proceso para Resolver Problemas

Dependiendo de la información recabada, puede resultar que las ventas hayan disminuido por alguna de las siguientes razones:

- a) Los gustos de las personas están cambiando.
- b) La competencia ofrece productos mejores o a menor precio.
- c) La distribución del producto es inadecuada.
- d) La marca de las paletas no se conoce lo suficiente.
- e) La presentación del producto no es agradable.
- f) Otras.

**3. Redefinición del problema.** Una vez que conocemos las causas es conveniente redefinir el problema. En nuestro ejemplo, el problema inicial —¿cómo puedo vender más paletas?— puede transformarse en ¿qué otro producto podemos crear para sustituir la venta de paletas? o bien, si sabemos que la caída de las ventas se debe a que el empaque no es atractivo, el problema se convierte específicamente en ¿cómo podemos mejorar la envoltura de las paletas? En un momento dado, podemos percatarnos de que tenemos que resolver más de un problema; por ejemplo, mejorar las envolturas y al mismo tiempo generar un nuevo producto. Toma en cuenta también que un problema, en vez de hacerse más específico, podría hacerse más amplio y general. Por ejemplo, supongamos que el hecho de que no se vendan las paletas en algunas zonas del país en realidad nos está indicando que la competencia de compañías extranjeras cada vez se extiende con más fuerza. En este caso el problema es global. ¿Qué puede hacer la empresa para no dejarse arrollar por la competencia? Esto, a su vez, implicará otra serie de medidas más profundas que probablemente afecten la estructura misma de la organización.

# El Proceso para Resolver Problemas

**4. Proponer soluciones.** En esta fase los responsables de resolver el problema generan, a través de una lluvia de ideas, el mayor número de soluciones posible. En este proceso la creatividad es importante y no debe descartarse ninguna idea aunque parezca absurda. En muchas ocasiones este tipo de ideas, con algunos cambios, pueden ser transformadas en opciones excelentes. En nuestro ejemplo, y suponiendo que la causa del problema fuera una publicidad deficiente, algunas soluciones podrían ser:

a) Cambiar la presentación de las paletas con alguna variable, como tamaño o forma, para hacerlas más llamativas.

b) Mejorar la envoltura con diseños diferentes.

c) Mejorar la publicidad en el punto de venta, o bien, a través de comerciales.

d) Realizar promociones del producto: sorteos, regalos, concursos y otros (habría que especificarlos).

e) Otros.

**5. Evaluar y seleccionar soluciones.** Una vez generadas las ideas, debe procederse a la evaluación de las mejores. Para ello, es necesario analizar y prever las consecuencias buenas y malas que acarrearía implantar las soluciones aportadas. También debemos tomar en consideración los recursos con que se cuenta y la trascendencia e importancia de la solución. Ten presente que algunas soluciones no solo podrían resolver el problema sino, además, ayudar a resolver muchos otros, o bien, ayudar a desarrollar el potencial de la empresa o de la persona.

# El Proceso para Resolver Problemas

**6. Planeación operativa y puesta en marcha.** En esta parte del procedimiento se debe establecer y precisar cómo se realizará la implantación de la solución:

- a) Las fases que deberán hacerse; es decir, la secuencia de ejecuciones que se harán en determinado tiempo.
- b) Establecer quiénes serán los responsables de ejecutarlas y de supervisar los trabajos.
- c) Los recursos humanos y materiales que serán necesarios en cada etapa.
- d) La calendarización de cada actividad que va a ejecutarse. Es importante que en tu planeación consideres los riesgos a los que puede estar sujeto el hecho de aplicar una solución, calcular dichos riesgos y hacer algo al respecto.

**7. Evaluar los resultados obtenidos.** Echar a andar un proyecto exige supervisión y evaluación para que realmente se desarrolle exactamente como se había planeado. Existen dos tipos de evaluación: formativa y sumativa. La primera vigila que cada parte del proceso establecido se desarrolle tal como se planeó. La evaluación sumativa, en cambio, evalúa si los resultados obtenidos al final de todo el proyecto cumplen con las expectativas.

## **Pasos del procedimiento:**

1. Determinar el problema y sus asociados.
2. Conocer las causas del problema.
3. Redefinir el problema.
4. Proponer soluciones.
5. Evaluar y seleccionar soluciones.
6. Planear la operación y ponerla en marcha.
7. Evaluar los resultados.

# El Proceso para Resolver Problemas

Si observas estos siete pasos tendrás una mejor visión de los problemas, y las soluciones que ofrezcas serán más acertadas que si tratas de encontrarles soluciones de una manera impulsiva.

**Referencia:**

Espíndola, J. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. México: Pearson Educación.