

Enfoque sistemático de los problemas

Una razón para tener diferentes enfoques es que aparecen distintas situaciones organizacionales. La utilización de un enfoque depende del escenario de la empresa. Dos características de las organizaciones que determinan el uso de los enfoques de la decisión son: 1) el consenso del problema y 2) el conocimiento técnico acerca de los medios para resolver esos problemas. El análisis de las organizaciones, conforme a estas dos dimensiones, sugiere cuál enfoque es más apropiado para la toma de decisiones.

Consenso del problema

El consenso del problema se refiere al acuerdo entre los gerentes acerca de la naturaleza de un problema o de una oportunidad y acerca de cuáles son las metas y los resultados que se deben buscar. Esta variable puede ir desde un acuerdo hasta un desacuerdo total.

Cuando los gerentes están de acuerdo, hay poca incertidumbre y los problemas y las metas de la organización son claros, también lo son los estándares del desempeño. Cuando los gerentes están en desacuerdo, la gerencia de la organización y las expectativas del desempeño están en disputa, creando una situación de un alto nivel de incertidumbre.

Debemos recordar que los entornos inciertos hacen que los departamentos organizacionales se diferencien unos de otros en lo concerniente a metas y actitudes, para especializarse en sectores específicos del entorno. Esta diferenciación lleva al desacuerdo y al conflicto, de manera que los gerentes deben hacer un esfuerzo especial para crear coaliciones durante la toma de decisiones.

Por ejemplo, se ha criticado a la NASA por no haber identificado los problemas con el transbordador espacial Columbia, lo que habría podido impedir el desastre de febrero de 2003.

Enfoque sistemático de los problemas

Parte de la razón fue una considerable diferenciación y opiniones en conflicto entre los gerentes de seguridad y los de programación, debido a que la presión para hacer el lanzamiento a tiempo superó las preocupaciones por la seguridad. Además, después del lanzamiento, los ingenieros solicitaron tres veces (y tropezaron con una negativa), mejores fotografías para evaluar el daño causado por un trozo de hule espuma que golpeó el ala izquierda del transbordador apenas segundos después del lanzamiento. Las investigaciones ahora indican que el daño causado por los restos puede haber sido la principal causa física de la explosión. Los mecanismos para escuchar las opiniones en desacuerdo y para la creación de coaliciones pueden mejorar la toma de decisiones en la NASA y en otras organizaciones que tratan con problemas complejos.

El consenso de conflicto es especialmente importante para la etapa de identificación del problema durante la toma de decisiones. Cuando los problemas son claros y todos convienen en ellos, proporcionan estándares y expectativas claras para el desempeño. Cuando no hay un acuerdo en lo concerniente a los problemas, la identificación de este es incierta y la atención de la gerencia se debe enfocar en lograr un acuerdo acerca de las metas y las prioridades.

El **conocimiento técnico** se refiere a la comprensión y el acuerdo acerca de cómo resolver los problemas y alcanzar las metas organizacionales. Esta variable puede ir desde un acuerdo y una certidumbre totales hasta un desacuerdo y una incertidumbre totales acerca de las relaciones entre causa y efecto que conducen a la solución del problema.

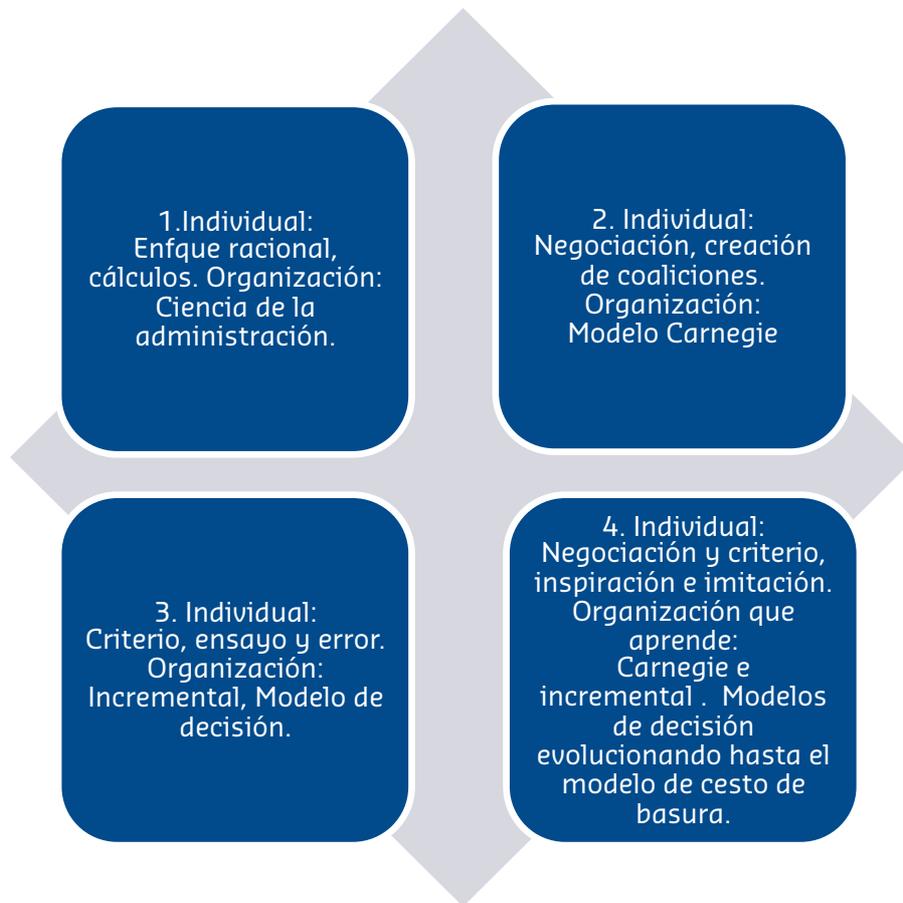
Cuando los medios se comprenden bien, es posible identificar y calcular las alternativas apropiadas con cierto grado de certidumbre. Cuando los medios no se comprenden bien, las soluciones potenciales están mal definidas y son inciertas. La intuición, el criterio y el método de intentos con fundamento en la eliminación de errores se convierten en la base para las decisiones.

Enfoque sistemático de los problemas

Modelo de la contingencia.

Estructura por contingencia para utilizar los modelos de decisión

Certero	Consenso del problema	Incierto
---------	-----------------------	----------



Conocimiento de la solución

La figura describe la estructura de la toma de decisiones por contingencia, que combinan las dos decisiones del consenso del problema y del conocimiento técnico acerca de las soluciones. Cada celda representa una situación organizacional apropiada para los enfoques de la toma de decisiones.

Enfoque sistemático de los problemas

Celda 1. Se utilizan los procedimientos de decisión racional debido a que se ha convenido en los problemas y se comprenden bien las relaciones causa y efecto, de manera que hay poca incertidumbre. Las decisiones se pueden tomar de forma computacional. Es posible identificar las alternativas y adoptar la mejor solución por medio del análisis y cálculos. Los modelos racionales son apropiados cuando los problemas y los medios para resolverlos están bien definidos.

Celda 2. Hay un alto nivel de incertidumbre acerca de los problemas y las prioridades, de manera que se utiliza la negociación y la avenencia para llegar a un consenso. El hecho de abordar un problema podría significar que la organización debe posponer la acción en lo que concierne a otros problemas. Las prioridades concedidas a los respectivos conflictos se deciden por medio de discusiones, debates y creación de coaliciones.

Los gerentes que se encuentran en esta situación deben utilizar una amplia participación para lograr un consenso en el proceso de la decisión. Las opiniones deben salir a la superficie y discutirse hasta llegar a un acuerdo. De otra manera, la organización no avanzará como una unidad integrada. El modelo Carnegie se aplica cuando hay una disensión acerca de los problemas organizacionales. Cuando los grupos dentro de la organización están en desacuerdo o cuando la empresa está en conflicto con sus grupos de interés (instituciones gubernamentales, proveedores, sindicatos), se requieren pactos y negociaciones. La estrategia de negociación es especialmente pertinente para la etapa de identificación del problema del proceso de decisión. Una vez que han terminado los pactos y las negociaciones, la organización tendrá apoyo para seguir una dirección.

Celda 3. En una situación de celda 3, los problemas y los estándares de desempeño son ciertos, pero las soluciones técnicas alternas son vagas e inciertas. Las técnicas para resolver un problema están mal definidas y no se comprenden bien. Cuando un gerente se enfrenta a esta situación, la institución será el principio que guíe la dirección; confiará en la experiencia pasada y en el criterio para tomar una decisión. Los enfoques analíticos racionales no son eficaces debido a que las alternativas no se pueden identificar ni calcular. No hay disponibles hechos sólidos ni información exacta.

Enfoque sistemático de los problemas

El modelo de decisión incremental refleja el método de ensayo y error de parte de la organización. Una vez que se ha identificado un problema, una secuencia de pequeños pasos permite que la empresa conozca una solución. A medida que surgen nuevos problemas, la organización puede retroceder en el ciclo hasta un punto anterior y empezar de nuevo. Finalmente, a lo largo de un periodo de meses o años, adquirirá la experiencia suficiente para resolver el problema de forma satisfactoria.

La situación en la celda 3, cuando los altos directivos están de acuerdo acerca de los problemas, pero no saben cómo resolverlos, ocurre con frecuencia en las organizaciones de negocios. Si los gerentes recurren a las decisiones incrementales en esas situaciones, a la larga adquirirán el conocimiento técnico necesario para alcanzar las metas y resolver los problemas.

Celda 4. La situación en la celda 4, caracterizada por un alto nivel de incertidumbre acerca tanto de los problemas como de las soluciones, es difícil para la toma de decisiones. Un gerente que toma una decisión bajo este alto nivel de incertidumbre puede emplear técnicas tanto de la celda 2 como de la 3. El gerente puede tratar de crear una coalición para establecer las metas y prioridades y utilizar el criterio, la intuición o el método de ensayo y error para resolver los problemas. También se pueden requerir técnicas adicionales, como la inspiración y la imitación. **La inspiración** se refiere a una solución innovadora y creativa a la que no se llega por medios lógicos. La inspiración en ocasiones llega como un destello de discernimiento pero, similar a la intuición, a menudo se basa en el conocimiento y la comprensión a fondo de un problema en el que la mente inconsciente ha tenido tiempo de reflexionar. **La imitación** significa adoptar una decisión que se ha probado en otra parte, con la esperanza de que dará resultado en esta situación.

Por ejemplo, en una universidad, el cuerpo docente del departamento de contabilidad no estaba satisfecho con sus circunstancias actuales, pero nadie podía decidir acerca de la dirección que debería seguir la facultad. Algunos miembros del cuerpo docente querían una mayor orientación a las empresas comerciales y las aplicaciones contables.

Enfoque sistemático de los problemas

El desacuerdo en cuanto a las metas se había agudizado debido a que ninguno de los grupos estaba seguro acerca de la mejor técnica para alcanzar sus metas. La solución final se basó en la inspiración del decano. Se estableció un centro de investigación contable con fondos proporcionados por importantes firmas contables. Los fondos se utilizaron para financiar las actividades de investigación de los miembros del cuerpo docente interesados en la investigación básica y para proporcionar un contacto con las empresas comerciales para otros miembros del cuerpo docente. La solución proporcionó una meta común y un personal unificado dentro del departamento, que trabajaría en dirección a esa meta.

Cuando toda una organización se caracteriza por un alto nivel de incertidumbre en lo que concierne tanto a los problemas como a las soluciones, aparecerán elementos del modelo del cesto de basura. Los gerentes primero pueden intentar técnicas tanto de la celda 2 como de la celda 3, pero no ocurrirán secuencias de decisiones lógicas que empiecen con la identificación del problema y terminen con la solución del mismo. Las soluciones potenciales precederán a los problemas con la misma frecuencia con que los problemas proceden a las soluciones. En esta situación, los gerentes deben fomentar una amplia discusión de los problemas y las propuestas de ideas, con el fin de facilitar la oportunidad de hacer elecciones. A la larga, con el método de ensayo y error, la organización resolverá algunos problemas.

La investigación ha revelado que las decisiones que se toman siguiendo las prescripciones de la estructura de toma de decisiones por contingencia tienden a ser más exitosas. Sin embargo, en el estudio se observó que casi seis de diez decisiones estratégicas de la gerencia no siguieron la estructura, lo que condujo a una situación en la que la información engañosa o ausente disminuía la posibilidad de la elección de una decisión eficaz. Los gerentes pueden utilizar la estructura por contingencia que se muestra en la figura para mejorar la probabilidad de decisiones organizacionales exitosas.

Enfoque sistemático de los problemas

La solución de problemas y el proceso administrativo

Para lograr que los administradores entiendan sus problemas actuales y reciban un curso de acción que se va a seguir, el marco de referencia que proporciona el enfoque de sistemas requiere considerar a las organizaciones como un todo dinámico y orgánico. El administrador es una persona que interviene en un sistema de partes y procesos interrelacionados. Estos procesos son: planeación, organización, dirección y control; las funciones más importantes de la intervención de los administradores.

Acciones administrativas posibles para la solución de problemas

Función administrativa	Acciones administrativas
Planeación	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos organizacionales.• Objetivos individuales.• Políticas que cubran autoridad, precios y actitud de la competencia.• Procedimientos específicos para operar flujos de papeleo y productos.• Programas.• Proyectos.• Presupuestos.
Organización	<ul style="list-style-type: none">• Alcance y delegación de autoridad..• Departamentalización.• Descripción de funciones.• Coordinación del trabajo.• Grupos informales.
Integración de recursos	<ul style="list-style-type: none">• Recursos humanos.• Recursos materiales.• Recursos financieros.• Recursos técnicos.
Dirección	<ul style="list-style-type: none">• Mando administrativo.• Motivación.• Comunicación.• Supervisión liderazgo.
Control	<ul style="list-style-type: none">• Establecimiento de normas.• Medición del desempeño en el trabajo.• Evaluación de lo realizado contra norma.• Corrección de las desviaciones.• Empleo de mejores controles de costos y de calidad.

Enfoque sistemático de los problemas

El proceso de administración proporciona la perspectiva necesaria:

- ¿El problema es la planeación?
- ¿El problema es la organización?
- ¿El problema es la integración?
- ¿El problema es la dirección?
- ¿El problema es el control?

Al estudiar las áreas del problema a la luz de estas funciones básicas de la administración se obtienen las soluciones a los problemas.

Muchos administradores creen no tener tiempo suficiente para ocuparse de los llamados métodos científicos para solucionar los problemas. Aunque la solución de problemas y la toma de decisiones suelen considerarse las mismas, en realidad son dos procesos distintos. La solución a un problema permite al administrador tomar una decisión, de esta manera, la solución del problema constituye un proceso con ciertos pasos identificables que pueden aplicarse a toda situación.

Un “problema” se puede definir como la diferencia entre una situación ideal y real. Cuando no se están alcanzado los objetivos, la ineficiencia es percibida por los trabajadores, que están inquietos e inconformes. Los administradores que llegan a conclusiones precipitadas sin seguir los pasos para el proceso de solución de problemas no serán capaces de identificar, anticipar y corregir los problemas. Un problema existe cuando los gerentes detectan desajustes entre los niveles de desempeño existentes y el nivel deseado.

Tras precisar la causa de una solución o problema, el paso que se va a seguir es llevar a cabo la acción o bien la comunicación de los fines. La solución del problema es la búsqueda de esta respuesta o curso de acción optativos, la evaluación de la viabilidad de estas posibilidades y la selección e implantación de una solución potencial.

Enfoque sistemático de los problemas

Para que lo alternativo sea posible, es necesario determinar las alternativas que existen al resolver una desviación o bien al señalar un curso de acción, el administrador no puede decir que no dispone de varias soluciones o alternativas. Solo después de desarrollar soluciones alternativas, puede el administrador obligarse a examinarlas y comprobar su validez.

Las alternativas rutinarias que suelen sugerir no representaban, en general, todas las soluciones posibles. Son responsabilidad del administrador más y mejores fórmulas. Por otra parte, es preciso tener en cuenta que el desarrollo de soluciones administrativas no es garantía de sabiduría ni de que la decisión adoptada sea la correcta. Pero al menos impide que hagamos algo que habríamos sabido de antemano que era equivocado si no hubiéramos meditado el problema a fondo.

Trabajo bajo presión

Es la capacidad de mantener un nivel de ejecución adecuado sin inhibir la capacidad analítica y de razonamiento cuando se enfrenta a situaciones de alta demanda en las que la presión del tiempo y/o de carga de trabajo es elevada. Así mismo, tiene que ver con la capacidad para dirigir la atención a diferentes tareas simultáneas de una forma eficiente y efectiva, permitiendo elaborar alternativas de respuesta para alcanzar un nivel de resultados adecuado. Esta competencia indica que la persona muestra capacidad para ejecutar y priorizar múltiples actividades al mismo tiempo. Según los estudios científicos realizados, por la combinación de estas ocho competencias, podemos predecir un acierto del 97% de rendimiento laboral de un profesional:

1. Capacidad analítica y de razonamiento.
2. Trabajo bajo presión y resolución de problemas múltiples.
3. Organización y sistematicidad (planificación).
4. Toma de decisiones (asunción de riesgos).
5. Orientación a resultados.
6. Tenacidad.
7. Flexibilidad y adaptabilidad.
8. Trabajo en equipo y confianza en los otros.