Búsqueda de problemas y gestión de soluciones

Alma Lucero Sosa Blancas

El Aprendizaje Basado en Problemas consiste en técnicas para identificar temas complejos dentro de las organizaciones que dificultan su desarrollo o podrían implicar retos mayores. Asimismo, ayuda a los empresarios a enfrentar los riesgos inherentes a las soluciones propuestas.

Al igual que los individuos, las empresas también tienen la capacidad de aprender. Esta idea se fundamenta en el enfoque constructivista que sostiene que las interacciones que cada persona y organización establecen para enfrentar la cotidianeidad están relacionadas con su lenguaje, prácticas diarias, experiencia y cultura. En este marco teórico, se destaca la importancia del sujeto activo en la adquisición de conocimiento (Shunk, 2012; Gallardo y Camacho, 2004). Desde la perspectiva de las necesidades emprendedoras y empresariales, la sistematización de procesos, la dirección, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la evaluación de las prácticas para alcanzar objetivos cobra suma relevancia. Estas prácticas no sólo ayudan a consolidar los procesos y propósitos de la organización, sino que también fomentan su desarrollo desde lo individual hasta lo colectivo.



Imagen en Freepik.

Derivado de esta teoría, encontramos varias estrategias de conducción. Una de ellas en el ámbito educativo es el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), que se centra en el aprendizaje, investigación y reflexión de los sujetos frente a un tema contemporáneo. Este enfoque puede dar lugar al tratamiento de un problema específico que requiere solución, así como a la identificación de los factores para resolverlo. Luego, entonces, el primer paso es identificar correctamente el problema a resolver para evitar confusiones, malas interpretaciones y pérdida de tiempo, y para aplicar de manera más eficaz y efectiva las alternativas de solución.

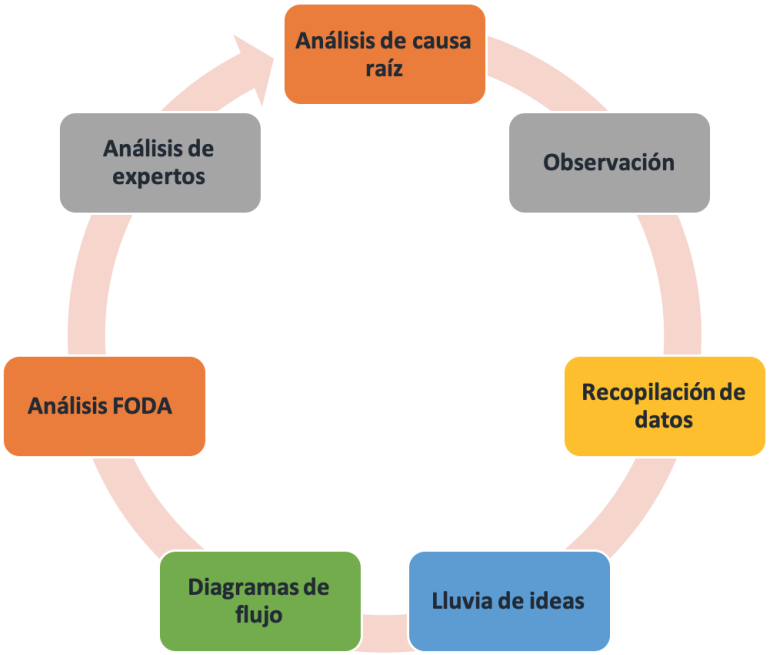
La administración no es ajena a lo anterior y está presente en cualquier empresa, por pequeña que sea, atenta a cumplir con el principio de universalidad, además se aplica en todos los ámbitos, desde los más sencillos hasta los más complejos. El proceso administrativo –medular en la administración– incluye la etapa de dirección cuyas herramientas más importantes son la motivación, la supervisión, la autoridad, el liderazgo, la negociación y la comunicación. Entre los procesos más relevantes gestionados en la dirección se encuentran la resolución de conflictos y problemas, así como la toma de decisiones.

En este texto, estos procesos se abordan desde la perspectiva de la gestión basada en la búsqueda y solución de problemas. Se explica brevemente algunas técnicas recomendadas de acuerdo con la doctora Rosario Martínez (2022) para la identificación de problemas, así como acciones para su solución.

Técnicas para identificar problemas

Con las siguientes técnicas –agrupadas en la Figura 1–, se busca que las personas dentro de una organización dediquen el tiempo necesario y sigan los pasos adecuados para definir el problema con claridad al identificar las causas raíz de su existencia. Con esta comprensión, podrán proponer las alternativas de solución más efectivas.

Fig. 1. Técnicas para identificar problemas



Fuente: Elaboración propia con base Martínez, 2022.

Análisis de causa raíz. Consiste en identificar lo que originó el problema y no sólo abordar los síntomas. Para ello, puede utilizarse herramientas como el diagrama de causa-efecto o también llamado "esquema de pescado" propuesto por Kaoru Ishikawa. Esta herramienta permite profundizar en las diferentes capas de la situación que genera el problema y llegar a su origen al considerar factores que influyen en el ámbito de las organizaciones como:

- Método: procedimientos del proceso, considerando tiempos y normas de seguridad.
- Maquinaria: tecnología utilizada, incluyendo eficiencia, mantenimiento y repuestos.
- Mano de obra: personas involucradas, con sus conocimientos y responsabilidades.
- Material: elementos empleados, abarcando características, proveedores y desperdicio.
- Medición: evaluación del proceso y estado de maquinaria y materiales.
- Medioambiente: condiciones del entorno, como clima, limpieza y tamaño del lugar.

Observación. Es una técnica que, a través de los cinco sentidos (olfato, gusto, oído, tacto y vista), permite detectar desviaciones en el desarrollo de las actividades y, los procesos con los que revela patrones, ineficiencias o fallas que pueden pasar desapercibidas en un primer momento. Mantener una actitud curiosa y prestar atención a los detalles es fundamental, pues con la práctica constante de la observación se perfecciona su uso. Una herramienta útil para vaciar datos de un proceso de observación es la hoja de verificación (lista de control o *check list*). Esta herramienta permite registrar y organizar de manera estructurada las observaciones y facilita la identificación de patrones, problemas o desviaciones en un proceso.

Recopilación de datos. Involucra la revisión de informes, el acopio de datos estadísticos o el levantamiento de información de fuentes primarias por medio de cuestionarios y entrevistas. La clave está en obtener información relevante y confiable que permita analizar la situación específica que dé pie a la identificación del problema de manera objetiva.

Lluvia de ideas. También llamada *brainstorming*, permite generar ideas de manera creativa y sin restricciones para identificar posibles causas de un problema. Es importante crear un ambiente de confianza y fomentar la participación de todos los involucrados. Una herramienta para vaciar datos de una lluvia de ideas es el diagrama de afinidad que ayuda a organizar y agrupar las ideas generadas en categorías o temas relacionados, lo que facilita su análisis y comprensión. Es especialmente útil para visualizar patrones o relaciones entre las ideas.

Las técnicas para identificar problemas requieren de la participación del personal en todos sus niveles para asegurar soluciones efectivas

Diagramas de flujo. Son herramientas visuales que representan de manera gráfica los pasos de un proceso, ayudan a identificar *cuellos de botella*, pasos innecesarios o problemas de comunicación en un proceso. Para crear, editar y organizar de manera clara los pasos y procesos que componen el flujo de trabajo, puede utilizar un software de diagramación, como Lucidchart, Microsoft Visio o Draw.io; esto facilitará la visualización de las secuencias y decisiones involucradas. Además, estas plataformas permiten integrar anotaciones, observaciones y datos adicionales dentro del diagrama, lo que ayuda a comprender mejor las entradas, salidas y puntos críticos del proceso representado.

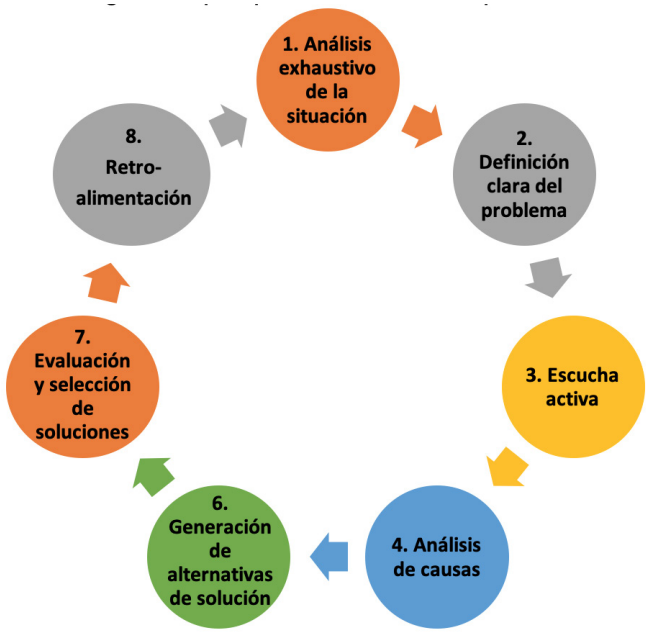
Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Es una técnica que permite evaluar la situación actual de una empresa o proyecto. Identificar particularmente las debilidades y amenazas puede ser útil para encontrar posibles soluciones y proponer mejoras específicas. Un enfoque en el uso del FODA es relacionar los factores internos (fortalezas y debilidades) con los externos (oportunidades y amenazas) al buscar interacciones que puedan generar problemas o soluciones. Por ejemplo, con una fortaleza puede aprovechar una oportunidad o mitigar una amenaza, mientras que una debilidad puede agravarla. Al combinar estos elementos, es posible identificar áreas críticas para mejorar y priorizar acciones que aborden los problemas detectados.

Consulta a expertos. En esta técnica, se busca consultar la experiencia de profesionales en determinadas áreas, para aprovechar sus conocimientos y aportes desde diferentes perspectivas y enfoques. Durante la consulta, procure utilizar preguntas abiertas para fomentar un diálogo profundo para que los expertos compartan sus conocimientos y perspectivas. También es útil aplicar técnicas como el Delphi o los grupos focales para obtener consenso y evaluar diferentes enfoques. La clave es aprovechar la experiencia colectiva para identificar problemas ocultos y proponer soluciones viables.

Etapas para la solución de problemas

La identificación de problemas es sólo el primer paso para resolverlos; el siguiente es analizarlos, evaluar las posibles soluciones y tomar acciones concretas en el momento adecuado. A continuación, se menciona las etapas que Jiménez (2024) considera para la solución de problemas (véase Figura 2).

Fig. 2. Etapas para la solución de problemas



Fuente. Elaboración propia con base en Jiménez, 2024.

1. Análisis exhaustivo de la situación. Implica recopilar toda la información relevante, examinar detenidamente los datos disponibles y buscar patrones o tendencias que puedan ayudar a entender el problema.
2. Definición clara del problema. Implica identificar cuál es el impacto negativo que está causando, cuáles son las causas subyacentes y qué se espera lograr al resolverlo.
3. Escucha activa. Se debe prestar atención a las opiniones, ideas y preocupaciones de los demás al to-

mar en cuenta sus diferentes perspectivas antes de llegar a una conclusión, sobre todo de los expertos o los directamente involucrados en el problema.

4. Análisis de causas. Se identifica los factores que contribuyen al problema para comprender cómo están interrelacionados con la finalidad de descartar los de menor impacto o, bien, corregir desde el inicio los motivos menos complejos del problema.
5. Generación de alternativas de solución. Implica pensar de manera creativa y considerar diferentes enfoques o posibilidades para resolver el problema.
6. Evaluación y selección de soluciones con la toma de decisiones. Siempre es necesario evaluar y tomar decisiones considerando que se selecciona la mejor dentro de las alternativas planteadas. Esto implica considerar los beneficios y riesgos de cada solución, así como su viabilidad y factibilidad.
7. Implementación y seguimiento. Es el momento de llevar a cabo un plan de acción detallado, asignar responsabilidades, tiempos, presupuestos –de ser el caso– y realizar el seguimiento continuo para asegurarse de que la solución esté funcionando correctamente.
8. Retroalimentación. El resultado de la decisión tomada dará información que podrá ser considerada en futuras situaciones problemáticas, ya que genera un antecedente que permite ser base de solución de otros problemas al haber sido probada con anterioridad.



Imagen en PxHere.

El riesgo, siempre latente en todas las organizaciones, debe administrarse a partir de considerar todas sus variantes

Claves para convertir el riesgo en oportunidad

Con los pasos anteriores, debe considerarse que cualquier decisión para resolver un problema siempre conlleva un riesgo, que de acuerdo con la Real Academia Española (2024) es definido como la posibilidad de aproximarse a un daño. Sin embargo, *el que no arriesga no gana*, siempre y cuando se esté preparado para afrontar cualquier resultado, contingencia o consecuencia de la decisión tomada.

En este contexto, la Escuela Europea de Excelencia (2024) destaca la importancia de gestionar los riesgos, con el objetivo de preparar a las empresas o emprendimientos en anticipar posibles desviaciones, por lo que propone cinco claves para convertir el riesgo en oportunidad.

1. Considerar el enfoque de la gestión de riesgos como una herramienta preventiva y proactiva, con la finalidad de anticiparse para enfrentar cualquier consecuencia, tratando de minimizar el daño. Esto puede implicar emplear más recursos, pero es posible que se pierda menos cuando existe la alta posibilidad de que con la decisión tomada para solucionar el problema se pierda más.
2. Fomentar la conciencia sobre el riesgo en todas las áreas de la organización es fundamental para alinearlas con los objetivos de la gestión de riesgos. Esto permitirá que los colaboradores estén alerta ante posibles amenazas y desarrollen competencias para evaluar impactos positivos ocultos. Además, las estrategias diseñadas para aprovechar beneficios tendrán mejores oportunidades para funcionar.
3. La gestión de riesgos debe ser sistemática, continua e integral tomando en cuenta la evaluación de las acciones y confirmar si funcionaron. Convertir el riesgo en oportunidad necesita monitoreo continuo y un enfoque integral para obtener una comprensión real del riesgo y aprovechar nuevas oportunidades.

4. La gestión debe considerar tanto los riesgos internos como externos, ya que es necesario estar atento a lo que ocurre dentro de la empresa sin dejar de atender circunstancias o problemas externos que tienen un alto poder lesivo. Al mismo tiempo, se debe plantear estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas identificadas.
5. Contar con personas dedicadas a la gestión de riesgos. Las organizaciones de tamaño medio o grande suelen tener equipos para este propósito, lo que puede parecer poco para empresas pequeñas o emprendimientos en sus primeros pasos. Sin embargo, esto no significa que no se pueda asignar responsabilidades compartidas a los colaboradores. A través de capacitación, es posible dotarlos de habilidades y competencias necesarias para convertirse en gestores de riesgos.

La gestión basada en la búsqueda de problemas de cualquier organización, independientemente de su tamaño, es fundamental para fomentar una cultura de conciencia y preparación frente a los riesgos, tanto internos como externos a la misma. Invertir en capacitación para que los propios colaboradores puedan identificar problemas, hacer uso de técnicas y herramientas para resolverlos son los primeros pasos en el camino para proteger su negocio.

Referencias

Escuela Europea de Excelencia (2024). Convertir el riesgo en oportunidad: Cinco preguntas para formular. <https://n9.cl/d9xvok>

Gallardo, P. y Camacho, J. (2004). *Teorías del aprendizaje y educación*. Universidad de Sevilla.

Jiménez, E. (2024). Solución de problemas, proceso paso a paso, la toma de decisiones y su relevancia. <https://n9.cl/pwbvek>

Martínez, R. (2022). Formulación de un problema. <https://www.youtube.com/watch?v=HhQeRcARUU0&t=7s>

Shunk, D. (2012). *Teorías del aprendizaje: una perspectiva educativa*. Estado de México, México.

Real Academia Española de la Lengua. (2024). Concepto de Riesgo. <https://dle.rae.es/riesgo>

Dra. Alma Lucero Sosa Blancas
Coordinación de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
lsosa@fca.unam.mx