

1

Introducción

Hoy día, las destrezas eficaces y eficientes de toma de decisiones y de solución de problemas son requisitos indispensables para el rendimiento y el éxito individual y organizacional. Si un profesional o una empresa no identifica correctamente los problemas, o no sabe solucionarlos adecuadamente, los efectos adversos se notarán en sus ventas, cuota de mercado, gastos, nivel de satisfacción de clientes y empleados y, por supuesto, en los beneficios y los dividendos de los accionistas. Si organizaciones tales como hospitales, dependencias oficiales o servicios de emergencia no identifican eficazmente sus problemas, las consecuencias son igualmente dramáticas (en ocasiones, incluso en términos de sufrimiento humano).

Las personas, a todos los niveles de la organización, afrontan regularmente problemas relacionados con el trabajo. Algunos de esos problemas apenas tienen importancia, por ejemplo, la fotocopidora que se atasca constantemente. Otros son importantes, por ejemplo, la decisión de invertir en un nuevo proyecto a nivel nacional o internacional. Algunos de esos problemas son técnicos –un virus que afecta los sistemas informáticos–, mientras que otros se relacionan con las personas –comunicación inadecuada entre dos departamentos–. Prescindiendo de cuál sea la naturaleza y/o dimensión del problema, tenemos que ser capaces de identificarlos y solucionarlos, de manera que podamos mejorar continuamente el rendimiento organizacional y desarrollar nuevas innovaciones.

Existen dos tipos de problemas. Unos independientes y externos a la persona que los soluciona; por ejemplo, el coche no arranca. Estos podemos ‘solucionarlos’ fácilmente, ya que las circunstancias de la situación son muy fluidas, o porque implican solamente un ajuste relativamente sencillo.

En el segundo grupo están los problemas basados en las decisiones que, normalmente, implican la elección entre dos o más alternativas (no existe una solución única o evidente). Las organizaciones comerciales afrontan un mayor número de problemas de este tipo.

Habitualmente, éstos exigen más información, consultas con un grupo más numeroso de personas, y mayor análisis, dado que no todos coincidirán en cuáles son las razones del problema y cómo solucionarlo.

Todos tenemos que solucionar problemas relacionados con el trabajo. En ocasiones, es lo primero que hacemos cuando llegamos al trabajo por la mañana. No hay tiempo para sentarse a beber una taza de café; nos lanzamos directamente a solucionar el primero sin tener en cuenta la importancia del proceso de pensamiento, las destrezas y las técnicas que facilitan el proceso y conducen a la mejor solución. Este *Perfil de Toma de Decisiones y Solución de Problemas* aborda el proceso para solucionar problemas y mide nuestras destrezas en una gama de destrezas relacionadas con el mismo.



■ EJERCICIO OPCIONAL

Pida a los participantes que identifiquen las principales barreras que tienen que superar a la hora de solucionar problemas en su organización. Más adelante, cuando discuta las estrategias, tenga en cuenta sus respuestas.

■ NOTAS DEL ENTRENADOR

Si no las han sugerido, añada las barreras siguientes:

- Tiempo involucrado
- Miedo al riesgo
- Temor a cometer errores
- Falta de recursos
- Falta de destrezas
- Intereses creados
- Miedo al cambio
- Nadie les anima
- Si criticas las prácticas actuales, te consideran una persona problemática.