

Este libro explica cómo resolver problemas de manera creativa y recreativa. Esto significa unir trabajo, aprendizaje y juego. Esta perspectiva permite salvar las deficiencias de los enfoques puramente científicos que los managers suelen utilizar para tomar decisiones.

Resolver problemas implica seleccionar uno o más cursos de acción para lograr uno o más objetivos. Para resolver problemas necesitamos conocer cuáles son nuestros objetivos, identificar las variables controlables, las variables no controlables y comprender la relación entre estos tres componentes.

Los problemas pueden anticiparse, identificarse, definirse, resolverse o disolverse. Pero es necesario tener en cuenta que pocos problemas quedan resueltos de una vez y para siempre, que es necesario monitorearlos y- es más- aún los problemas que permanecen resueltos, acarrear nuevos problemas.

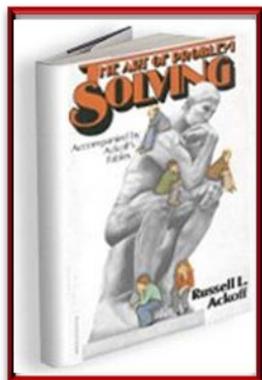
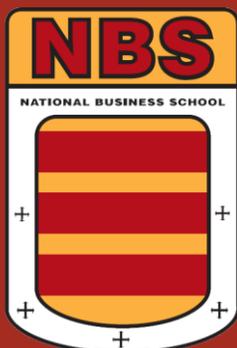
Bibliografía

Russell L. Ackoff

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



El Arte de Resolver Problemas

Russell L. Ackoff

INTRODUCCIÓN

Este libro es una práctica guía que muestra cómo diseñar soluciones creativas e incluye las conocidas fábulas de Ackoff, relatos ficticiales con moralejas basados en problemas reales que fueron enfrentados por managers reales. En las fábulas el autor utiliza el seudónimo "Esopo" para denominar al personaje que consigue resolver los problemas en forma creativa.

Algunas preguntas que responde El Arte de Resolver Problemas

1. ¿Por qué la resolución de problemas es un arte?
2. ¿Cuáles son los componentes de los problemas?
3. ¿Cómo resolver los problemas de manera creativa y recreativa?
4. ¿Es correcto pensar que una vez que solucionamos un problema éste va a permanecer resuelto para siempre?

Nos dice el autor

Las propiedades esenciales del buen management

Las propiedades esenciales del buen manager son: competencia, comunicación, preocupación, valentía y creatividad. La creatividad es la más importante. Sin creatividad un manager puede hacer un buen trabajo, pero no un trabajo excepcional.

Resolución de problemas

Implica seleccionar uno o más cursos de acción (los medios) para lograr uno o más objetivos (los fines).

Disolución de problemas

Los problemas se disuelven cuando las condiciones que lo produjeron cambiaron de modo tal, que el problema finalmente desaparece.

Dos tipos de problemas

Hay dos tipos de problemas.

- Los problemas negativamente orientados son aquellos que suponen destruir, retirar o liberarse de algo que está presente pero que no se desea, implican eliminar alguna fuente de insatisfacción.

Por ejemplo: un ruido, una deuda, una enfermedad.

- Los problemas positivamente orientados suponen acceder a alguna fuente de satisfacción.

Por ejemplo: dinero, un buen libro.

¿Por qué resolver problemas es un arte?

Resolver problemas es un arte en un sentido estético. Los filósofos griegos dividían las búsquedas humanas en cuatro categorías principales: la científica, que implica la búsqueda de la verdad, la política-económica que implica la búsqueda del poder y la plenitud, la ética-moral que implica la búsqueda del bien y la virtud y la estética que implica la búsqueda de la belleza. Necesitamos comprender la estética de la resolución de problemas. Cuando logramos la solución a un problema solemos decir que "es bella", porque estimula nuevas aspiraciones y compromisos.

Los cinco componentes de un problema:

1. Quien enfrenta el problema y toma decisiones
2. Los objetivos o resultados deseados
3. Las variables controlables o cursos de acción
4. Las variables no controlables o el entorno
5. Las relaciones entre objetivos, variables controlables y variables no controlables

1. Quien enfrenta el problema y toma decisiones

Puede ser una persona o un grupo.

2. Los objetivos

Los objetivos (los resultados deseados) son los fines y los cursos de acción que usamos para lograrlos son los medios.

Los fines tienen valores intrínsecos (su valor radica en la satisfacción que su logro acarrea) y extrínsecos o instrumentales (su valor radica en sus consecuencias, en aquello a lo que eventualmente puede conducir, en su utilidad).

Algunos ejemplos:

- El valor extrínseco del dinero es el valor de las cosas que podemos comprar con dinero. Para quien colecciona monedas, cierto tipo de monedas tienen un valor intrínseco, pero ese valor no está relacionado con su utilidad.
- El color de una camisa es un valor intrínseco, no instrumental. Preferimos una camisa de un color determinado; pero en relación con la eficiencia de la camisa en tanto vestimenta, no hay diferencias.

Es necesario comprender nuestros objetivos y también los objetivos de aquellas personas que están involucradas en nuestros problemas.

Frecuentemente asumimos que los demás tienen objetivos que en realidad no tienen. Tendemos a asumir que su conducta es racional, aunque se presente como irracional.

3. Las variables controlables

Son los aspectos de la situación problemática que la persona puede controlar. La solución creativa de problemas a menudo implica la selección de un curso de acción que inicialmente no está disponible.

Tratamos de simplificar los problemas reduciendo el número de soluciones posibles a considerar.

4. Las variables no controlables

Son los aspectos que la persona no puede controlar, pero que junto con las variables

controlables pueden afectar el resultado de las elecciones. Estas variables pueden ser cualitativas o cuantitativas. Constituyen el contexto del problema e imponen limitaciones. Pero podemos llegar a convertir algunas variables no controlables en controlables.

5. Las relaciones entre objetivos, variables controlables y no controlables

La forma en la que un curso de acción afecta el resultado de una situación problemática depende de cómo las variables relevantes están interrelacionadas y cómo se relacionan con el resultado. Los problemas complejos no tienen soluciones simples, esto es, soluciones que involucren la manipulación de una sola variable causal.

Una fábula de Ackoff

En el transcurso de una conversación mantenida alrededor de 1950 con un amigo que era manager en una importante compañía que se dedicaba a fabricar electrodomésticos, Esopo dijo que en el largo plazo los consumidores rara vez eran irracionales, pero que los productores eran irracionales con frecuencia.

El manager desafió esta afirmación y dio contraejemplos. Él dijo que desde que la heladera eléctrica había sido lanzada al mercado había habido un número de introducciones exitosas y no exitosas de electrodomésticos y que el éxito y el fracaso no podían ser explicados según la racionalidad del consumidor. Más aun, argumentó que tanto los éxitos como los fracasos demostraban la irracionalidad de los consumidores. Y dio ejemplos de lo que él consideraba como fracasos y éxitos irracionales. Las encuestas de mercado- dijo el manager- habían indicado que lavar los platos era considerada por las amas de casa la tarea del hogar más desagradable de todas. Él había introducido recientemente un lavavajillas automático que había sido mal recibido por los consumidores. Por otro lado, él señaló que el horno empotrado con el anafe había sido muy exitoso, aún cuando no hacía nada que no hiciera la vieja cocina y que, en conjunto, eran todavía más caros.

¿Cómo podía Esopo explicar esto sobre la base de la racionalidad del consumidor?

Esopo dijo que las respuestas a estas preguntas no se contestaban fácilmente y que usualmente se necesita más investigación. El manager era escéptico acerca del valor de esa investigación pero- sin embargo- expresó su voluntad de analizar el problema.

Esopo le sugirió que pusiera cada electrodoméstico que su compañía había introducido exitosamente en el mercado en un costado de un gran salón y cada uno de los electrodomésticos no exitosos en el otro costado.

Esopo le pidió al manager que no entrara solo al salón para que pudieran entrar los dos juntos. El manager aceptó su pedido. Cuando el salón estuvo listo entraron juntos a la sala. Nadie dijo una palabra. Solo observaron...

Al minuto el manager admitió que la afirmación de Esopo respecto de la racionalidad del consumidor era correcta. Observaron que cada uno de los electrodomésticos exitosos podía ser usado sin agacharse ni trepar, mientras que los electrodomésticos no- exitosos exigían que las personas se agacharan o treparan. El lavavajillas por entonces solo podía cargarse desde el frente y no podía ser cargado sin agacharse. Por otra parte, el horno empotrado podía ser usado sin agacharse mientras que el horno de la vieja cocina no.

Antes que Esopo y el manager abandonaran el salón, el manager empezó a trabajar inmediatamente para modificar los electrodomésticos "no-exitosos". Primero, pidió que el lavavajillas fuera diseñado con cajones deslizables para que pudiera ser cargado sin agacharse y después indicó que la cocina debía ser rediseñada con el horno arriba- no abajo- y que el espacio vacío que quedaba debajo de las hornallas se usara para guardar alimentos o vajilla.

Moraleja:

Es fácil acusar a los demás por nuestros propios errores, pero resulta difícil corregir los errores acusándolos a ellos.

Para recordar:

- Pocos problemas resueltos permanecen en este estado, ya que las condiciones cambian.
- Una persona sabia debe monitorear constantemente las soluciones que obtuvo para los problemas del pasado.
- Los problemas resueltos a menudo crean nuevos problemas. Es necesario crear un sistema de resolución de problemas.
- La resolución proactiva de problemas está "empotrada" en el proceso de planeamiento. Ningún problema se formula aisladamente, sino integrado a un conjunto de problemas interrelacionados que deben ser tratados como un todo. En la resolución proactiva de problemas especificamos a dónde queremos ir y cómo tratamos de llegar allí. Esto permite considerar las consecuencias de nuestras soluciones.

Algunas moralejas:

1. El final de un problema puede ser el comienzo de otro.
2. Puede ser mejor pensar sin detenerse nunca que detenerse para pensar.
3. Cuanto menos comprendamos algo, más variables necesitaremos para explicarlo.
4. La perspectiva personal colorea fácilmente los datos.
5. Es fácil acusar a otros por nuestros errores, pero es difícil corregir los errores mediante acusaciones.

Algunos beneficios que ofrece el uso del procedimiento de resolución de problemas de Ackoff

- 1 Explica cómo aproximarse a los problemas desde perspectivas nuevas y no ortodoxas...

2. Permite analizar los aspectos ocultos de los problemas.3. Permite controlar el estado de salud de las empresas.

3. Muestra cómo resolver los problemas complejos de manera creativa y recreativa.