

Problema Diagnóstico

Prof. Luis QUINECHE GIL

Si los administradores solo resuelven problemas, esto les permite solucionar una necesidad, para ello, deben establecer un objetivo y consigo las posibles soluciones o hipótesis de solución y esperar los posibles comportamientos como consecuencia de algunos resultados, permitiendo a quien resuelva el problema, elaborar un conjunto de alternativas, buscando en cada uno el costo-beneficio y determinando cómo se puede alcanzar el objetivo. Lo más importante en esta solución, es que el resultado le brinde un beneficio que perdure en el tiempo, donde su costo sea inversión, en vez de que sea un gasto o un desgaste, tanto para la empresa como para la persona que toma la decisión, de ser un profesional en la materia. Todos los días estamos haciendo administración y somos todos los seres humanos los que deseamos alcanzar ciertos logros que al final se convierten en su forma de vida; la empresa tiene un comportamiento por la calidad del producto, donde intervienen materias primas, tecnología, procesos, normas y sobre todo personal calificado, a quienes les damos nuestra confianza y nos hacen más fácil la realización de nuestras decisiones, en cambio cuando no sabemos que tipo de producto queremos, decidimos por aquello que no es lo correcto y demoramos más por el alcanzar el éxito, con el logro de nuestros objetivos. En “Los Principios de Peter”, se nos da una lección sobre la incompetencia, este libro nos muestra que no somos tan competentes, como creemos, en todas las materias. Como una forma de solución, nos indica que sólo se puede lograr diluirlo, con la elección de excelentes recursos. De igual manera sucede con los seres humanos, que eligen en su vida, para alcanzar un propósito, al rodearse en sus cargos, de los mejores elementos y podrá ser un buen gerente o un mejor administrador. Este artículo solo tiene el carácter de dar a conocer la herramienta que hace más fácil la administración y todos puedan ser exitosos, se basa en la teoría de causa-efecto.

En todas las personas le sucede que nuestros problemas de ser internos, pasan a ser externos; el universo se hace más complejo, porque las variables que eran manejables, ahora son muchas más y de repente más complejas de aquellas que no las sabía manejar y sobre todo controlar. La naturaleza genera en su sistema variables incontrolables, estas generan riesgo; dependen de su forma de comportamiento y manera de simular sus soluciones, el uso de la teoría científica nos ayuda a acercarnos a la solución de los problemas.

Podemos decir que los gerentes o administradores siempre viven en conflicto, generado por las leyes de causa y efecto. Cuando los efectos necesitan que el gerente entre en acción, se debe definir una posición con respecto a los eventos que son parte de la cadena de causa-efecto. Si los efectos que requieren su atención, no son los deseados y/o no los puede explicar o solucionar fácilmente, entonces el análisis causal es el procedimiento más adecuado. Al parecer no siempre esto es simple. Es fácil reconocer los grandes problemas tan pronto como se presentan, pero no es así, para los pequeños y si son capciosos que crean situaciones inviables.

Cuando un problema requiere de una solución, merece un enfoque lógico y analítico, requiere que se eliminen las pruebas y los errores, y, se obtenga un nuevo curso de acción. En el análisis causal, es muy útil pensar que el problema, es como un iceberg, lo que se ve, sólo indica de manera ambigua el verdadero tamaño del mismo. Por medio del análisis, el gerente puede determinar el tamaño y el alcance del problema. Uno de los errores más comunes que cometen los gerentes en este trabajo es confundir «síntomas, causas y efectos».

Cuando en una organización surge un efecto no deseado, el gerente tiene tres alternativas de solución:

- 1) Corrige la causa de inmediato.
- 2) Ganar tiempo y corrige posteriormente.
- 3) Adaptarse a la nueva situación

El análisis causal es justificado si reúne tres condiciones;

- 1) Deben haber efectos no deseados perceptibles.
- 2) Los eventos deben estar fuera de lo estimado, en comparación con lo que se podía esperar.
- 3) Deben conocerse las causas, para que la reacción sea la apropiada ante los efectos.

Debemos definir un proceso de solución de los problemas, de la manera más exactamente posible para resolverlos, realizando cuestionamientos que se repitan constantemente en el diagnóstico y en cualquier parte del problema.

PROCESO DEL ANÁLISIS CAUSAL

En el proceso de análisis causal se deben emplear, hojas de trabajo diseñadas expresamente para la obtención de los datos necesarios. Primero se obtienen y organizan los datos necesarios para una buena descripción del problema como son;

- Identidad. ¿Cómo se observó el defecto?
- Localización. ¿Dónde está el objeto defectuoso?
- Tiempo. ¿Cuándo se observó el defecto por primera vez?. Hora y fecha
- Magnitud ¿Qué tan grande es el defecto del objeto?

Planteamiento del problema. Para la solución de un problema se siguen los siguientes pasos:

- 1) Enunciar el problema.
- 2) Puntualizar el problema:
 - a) hechos observados,
 - b) datos de comparación.
- 3) Identificar las diferencias.
- 4) Registrar los cambios.
- 5) Buscar las posibles causas.
- 6) Probar la causa más probable.
- 7) Verificar la causa más probable.

CLASES DEL ANÁLISIS CAUSAL

Los administradores se enfrentan a los problemas en los escenarios donde interactúan y se interrelacionan de manera compleja los sistemas y subsistemas, así como la causa de los problemas y sus efectos. Por eso conviene examinar algunas de las situaciones del análisis causal que se utilizan para resolver los problemas en situaciones más complejas.

Existen tres ambientes:

- 1) Problema de origen: Cuando el desempeño es inferior al esperado.
- 2) Análisis proyectivo: El uso del proceso del análisis causal en contraria: de la causa al efecto.
- 3) Cadenas causales: Es el seguimiento jerárquico de las relaciones causa-efecto, hasta la causa original.

Cuando se presenta un problema de origen, el gerente debe reconocer que los procedimientos del análisis causal estándar requieren de modificaciones; las principales son:

- 1) Antes de iniciar un análisis, se cuestiona la validez de las normas de desempeño.

- 2) Intensificar la búsqueda de datos en comparación con los sistemas similares, pero ajenos al estudiado.
- 3) Eliminar el paso de búsqueda de los cambios y el análisis se centra en el proceso de identificación de las diferencias.

El análisis causal se relaciona con el desempeño de la función de supervisión y control, como parte del trabajo de un gerente. Aquí es frecuente localizar cierto tipo de situación que vale la pena verificar. El motivo de este interés puede ser la diferencia que existe entre el desempeño y la norma, o bien, la existencia de condiciones asociadas con las causas de efectos no deseados; a esto se le llama Análisis Causal Proyectivo. Cuando se detecta una causa, la conclusión inmediata es que existen los efectos esperados o no tardarán en presentarse. El gerente podrá enterarse de una posible causa a través de su persona, lo de otros departamentos.

Una cadena causal es una sucesión jerárquica de causas y efectos. Es frecuente en el análisis causal la identificación de la causa más probable, nos obliga a realizar otro análisis, enfocado hacia un nivel inferior, para encontrar la causa primordial que es la meta de las cadenas causales. El proceso es igual que el utilizado en el análisis causal. La dificultad radica en no perder la pista una vez que se ha avanzado en la cadena de causa y efecto.

TOMA DE DECISIONES

En algún momento, el gerente deja de realizar análisis y pasa a la acción. En la toma de decisiones es muy diferente la incertidumbre que se presenta del análisis causal. El marco temporal es el presente, pero se enfrenta a la tarea de elegir un curso de acción para el futuro, el dilema consiste en comparar las opciones y sus respectivos efectos, sin contar con ningún dato seguro. Nunca se sabrá con certeza que hubiera sucedido si se hubiese escogido otra alternativa. El gerente también debe saber que la toma de decisiones significa analizar cuidadosamente los datos pertinentes, antes de determinar la mejor de las opciones.

La toma de decisiones implica un estado de incertidumbre, creada por la necesidad de formar un curso de acción que logre ciertos resultados predeterminados. Esta incertidumbre se puede presentar de varias formas.

- 1) Decisión estándar, donde existe un espectro fijo y límite de opciones.
- 2) Decisión binaria, donde las alternativas son «si» o «no».
- 3) Opciones múltiples, donde se tiene un número excesivo de opciones aparentemente buenas.

- 4) Decisión innovadora, donde se requiere de la acción, pero de pronto no se vislumbra ninguna opción apropiada o aceptable.

PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTÁNDAR

Se deben realizar los siguientes pasos:

- 1) Enunciar el objetivo de la decisión. Esto indica el camino a seguir para resolver el problema y elimina los resultados del mismo. Se debe anotar el resultado del final esperado.
- 2) Establecer criterios. Consiste en expresar los criterios generales en la forma más específica, usamos para cada factor como sujetos de los enunciados que condicionan. Al completar estos enunciados con lo que se obtienen definiciones precisas y claras en las decisiones.
- 3) Clasificar los criterios. Es el proceso en que se evalúan los criterios, los que se clasifican en restrictivos y deseables, y proporcionan una imagen, que debe ser una buena opción.
- 4) Buscar alternativas. Se dispone de un rango ilimitado y definido de opciones.
- 5) Comparar alternativas. Eliminar alternativas por medio de restrictivos.
- 6) Identificar riesgos. Se deben identificar los riesgos de manera apropiada, se debe examinar cada opción por separado y prever las contingencias que pudieran afectar el resultado final del curso de acción elegido.
- 7) Evaluar riesgos (probabilidad e impacto). En la evaluación del riesgo se deben considerar dos factores: la probabilidad de que ocurra el riesgo, y la gravedad. Estos conceptos pueden ser útiles en la administración, si se presentan en fórmulas simplificadas y aplicables a los problemas diarios del gerente.
- 8) Tomar la decisión correcta. El gerente se forma una serie de juicios. Todo juicio debe ser lógico, y en que la decisión se basa en una combinación de juicios de valor.

EL PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIÓN BINARIA

En principio se considera la existencia de dos opciones diametralmente opuestas, las alternativas son generalmente de naturaleza competitiva y requieren una respuesta de si o no, es decir, de elegir; se toma o lo deja. Cuando una decisión es relativamente sencilla y las alternativas son similares y orientadas hacia el mismo objetivo, la situación es bastante clara y el gerente se siente seguro. Sin embargo en las decisiones binarias se cree que no tiene ninguna seguridad; Las relaciones binarias están relacionadas con un estado de las cosas, que es fuera de lo normal para el encargado de tomar las decisiones. El carácter de lo no adecuado lo imponen los límites en la elección, la restricción de si o no,

hacer o no hacer, respecto a estas alternativas, elimina cualquier otra opción; las decisiones binarias deben ser muy bien analizadas.

Existen otras razones por las cuales, el gerente se encuentra en una encrucijada binaria:

- 1.- La causa principal de la existencia de las decisiones binarias, es la jerarquización de las responsabilidades en la empresa.
- 2.- No es manipulable, sino más bien es el resultado de un análisis.
- 3.- La premura del tiempo.
- 4.- Deben existir razones válidas para que las decisiones sean binarias.

La existencia de dos alternativas conflictivas implica un mayor esfuerzo para establecer la implementación de los criterios de decisión.

ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN - RECURSO PRINCIPAL DEL GERENTE PROACTIVO

Para el Administrador que toma las decisiones, es muy importante su experiencia al formular una hipótesis de las causas; un administrador con eficiencia y que mira el futuro es proactivo. El administrador normalmente debe estar preparado para solucionar problemas que aparezcan en el futuro, al no poder solucionar el problema, tendrá una alternativa de solución, el futuro nos trae dos tipos de eventos: los predecibles y los impredecibles.

El proceso de análisis de la planeación genera dos objetivos básicos:

- 1.- Tener un plan para la solución de los problemas que se presenten y así poderlos evitar o reducirlos.
- 2.- Estar al tanto de las opciones que puedan existir y elegir la acción mejor que aumente la posibilidad de tener un efecto favorable.

Los pasos del proceso de análisis de la planeación son:

- a) Enunciar un plan brevemente, incluyendo el resultado final.
- b) Enumerar las etapas de la ejecución del plan, estudiarlas o indicar las áreas críticas.
- c) Identificar los problemas y oportunidades.
- d) Determinar las causas de los principales problemas.
- e) Buscar las medidas adecuadas para prevenir los problemas y otras para aprovecharlas.
- f) Tener un plan de acción como contingencia.

- g) Tener un sistema de alarmas para problemas que se presenten en la planta y ponerlos en marcha con el plan correspondiente.

Para anticiparse a una amenaza deben tener la hoja de trabajo para el análisis de planeación y esta planeación pone en una situación ventajosa a los gerentes para resolver los problemas a futuro. El análisis de planeación nos permita evitar las dificultades que se pueden presentar y mejorar las posibilidades existentes con ayuda de muchas personas ajenas al planeamiento.



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El análisis de la situación son los diferentes problemas que al gerente se le presentan y luego los clasifica por su importancia, entre los cuales se establece prioridades antes de atenderlos. Tienen que descubrir las causas, poseer alternativas para implantar un plan, se tienen cuatro pasos básicos:

- 1.- Identificar y analizar los asuntos de interés: Se manejan los efectos que se pueden presentar y se crean otros para poderlos mejorar y proteger los intereses de la empresa, por lo que se revisan las responsabilidades del

gerente, para ver si no requieren atención. Se manejan asuntos de interés y efectos por lo que el gerente debe saber si el asunto es importante o no, y tener un plan trazado para resolverlo. Los administradores tienen una capacidad de detectar los problemas e identificarlos para que no se vuelvan crisis, estos asuntos pueden ser escritos en lista de mayor a menor importancia.

- 2.- Desglosar los asuntos de interés complejos: son problemas en forma general, los cuales, el administrador debe separarlos para resolverlos uno a uno, existiendo un método adecuado para separarlos, para lo cual nos basamos en preguntas claves:

¿De qué clase de asunto se trata?

¿Cuáles son los problemas de comunicación?

¿Cómo se manifiesta el problema?

- 3.- Establecer las prioridades: una vez registrados los asuntos por su importancia se debe entrar en acción, pero antes, se analiza cada uno, con un método que permita informar lo más importante, se basa en herramientas de trabajo para realizarlo, y, algunos criterios que pueden ser:

- Efecto (magnitud)
- Urgencia
- Tendencia (crecimiento)
- Rendimiento potencial
- Recursos
- Plazo para resolver (estimado)

- 4.- Determinar el punto de partida para el análisis: Esta etapa sirve para comprobar si realmente sirvió el análisis a cada asunto de interés.

El análisis de situación sirve para aclarar y registrar los resultados deseados por orden de importancia.