



CAPACITACIÓN GERENCIAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

MSc. María Teresa Cruz Choca. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (CETED). Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana.

INTRODUCCIÓN

La teoría y práctica de la Administración ha ido adquiriendo una importancia trascendental a lo largo del desarrollo de la humanidad, lo cual ha llegado a un momento climático actualmente. Tal prioridad está dada por el hecho de que la empresa constituye un fenómeno social sumamente complejo que es necesario analizar y transformar de manera continua, por ser la principal generadora de la riqueza social.

La administración como especialidad ha tenido una evolución vinculada al desarrollo de la empresa, que al ser un sistema abierto en permanente interacción con un entorno altamente turbulento, se enfrenta a problemas cada vez más interdependientes y complejos. Estos problemas requieren de decisiones de alta calidad pero que sean bien aceptadas; por lo que el proceso que se sigue en la solución de los mismos, influye de manera determinante en las salidas o egresos que se logren en términos de resultados.

El modo en que los trabajadores son dirigidos, o participan en la dirección y se sienten respecto al trabajo, tiene un efecto directo sobre la cantidad de trabajo que

realizan y sobre la calidad de éste. Las personas necesitan sentir que desarrollan tareas importantes, no simplemente dar información. Participación centrada en la organización y tareas legítimas para cada participante son requisitos esenciales para el cabal desempeño en las organizaciones contemporáneas.

Todos los problemas, inclusive los técnicos y económicos, tienen consecuencias sociales que incluyen los sentimientos de las personas, sus percepciones de la realidad, sus sentidos de la autovaloración, sus motivaciones y sus compromisos. Es posible que nosotros modifiquemos nuestra propia conducta cuando participamos en el análisis y solución de un problema y que en consecuencia cumplamos las decisiones que hemos ayudado a formular. Cualquier persona bien motivada puede aprender de las situaciones de cada día, mejorando habilidades generales y también específicas.

Las habilidades gerenciales constituyen una importante área de conocimiento para los ejecutivos en el ejercicio de su labor cotidiana en las organizaciones, pues se requiere del esfuerzo mancomunado entre todos para elevar la productividad y la

satisfacción en el trabajo. Para lograr un buen desempeño en este sentido resulta imprescindible la aplicación consecuente de novedosos métodos, técnicas y herramientas para el trabajo con las personas, que son las que le dan una cualidad resultante significativa o no, a los procesos que constituyen la razón de ser de la organización.

En la ciencia de la administración contemporánea se reconoce, cada vez con mayor énfasis, la necesidad de fortalecer el nexo existente entre la preparación gerencial y la transformación de las organizaciones; por ser ambas, dos fases de un mismo proceso: El Cambio Organizacional. En este sentido se han orientado nuestros pasos.

DESARROLLO

El ejecutivo moderno por sí solo no puede resolver los diversos problemas y dificultades que diariamente enfrenta. Además, al ser la empresa un sistema, es necesario que ésta logre una resultante cualitativamente superior a la suma de los esfuerzos que se encaminan en sus diferentes unidades organizativas. Esto le impone una elevada complejidad y singularidad al trabajo de dirección.

Esta gradual transformación en la naturaleza de los problemas y la creciente importancia de los Recursos Humanos, hacen que se incremente en las organizaciones la necesidad de solicitar ayuda especializada para lograr sus principales propósitos como fuente de beneficios económicos. Esto le confiere gran importancia al papel de la Consultoría de Procesos orientada a la aplicación de un enfoque integral y colaborativo; integral porque abarca todas las funciones de la organización, dado por el hecho de que los implicados clave de la misma aportarán los elementos de contenido imprescindibles para iniciar el cambio, y colaborativa por el alto componente de trabajo grupal que posee esta concepción.

En la actualidad se reconoce cada vez con mayor fuerza la importancia de los métodos participativos en la solución de los problemas que enfrentan las organizaciones. Esto tiene su origen, tanto en la propia naturaleza de los problemas, su complejidad e interdependencia, dadas en gran medida por la turbulencia del entorno; así como en el desarrollo del hombre que necesita hacer contribuciones trascendentales en su centro laboral; a fin de que el trabajo no sea concebido tan solo como un medio de vida, sino que también constituya una fuente de realización personal.

En 1998 la Corporación Alimentaria S.A. (CORALSA) solicitó nuestros servicios para su prestación en la Empresa Mixta Italo-Cubana Papas & Co.;(productora y comercializadora de snack ,mayonesa, salsas y aderezos) en función de perfeccionar su desempeño y que a su vez ésta pudiera servir como pionera de la experimentación para el análisis y sistematización de resultados exitosos y generalizables al resto de la Corporación.

En la búsqueda de soluciones oportunas al imperativo antes referido, inicialmente llevamos a cabo una intervención consultiva de respuesta, consistente en la Energización de Personas y Situaciones para la solución de los problemas más urgentes detectados por el personal clave de la misma. A partir de los avances logrados en la prestación de este servicio, resultó necesario orientar los esfuerzos a la formulación de la Estrategia Empresarial a fin de concentrar toda la fuerza de la organización en la integración de los principales fines, políticas y medios para decidir los cursos de acción que pudieran conducirla a un mejor desempeño.

La metodología empleada para llevar a cabo el proceso de dirección estratégica se desarrolló transitando por tres etapas: la Reflexión Estratégica, el Diagnóstico Estratégico y la Proyección Estratégica. Al terminar la segunda etapa, después de la declaración del Problema Estratégico

General: "Inestabilidad en la calidad y en los inventarios de productos terminados originados por problemas tecnológicos, insuficiente calidad de las materias primas, demora de la inversión y falta de previsión, lo que dificulta las exportaciones"; con el fin de acortar la brecha entre el estado actual y el deseado, la propia organización planteó la necesidad de resolver de inmediato uno de los problemas jerarquizados en el diagnóstico: *"Cómo mejorar la calidad de los extruidos y pellets para dar el salto cualitativo que necesitamos y materializar las exportaciones que se avecinan"*. A tales efectos nos trazamos como objetivos:

- ❖ *Desarrollar un Proceso Complejo de Solución de Problemas en la empresa para acortar la brecha entre el estado actual y el deseado.*
- ❖ *Dotar a la organización de los conocimientos esenciales contenidos en la metodología para la solución de problemas interdependientes y complejos.*
- ❖ *Aplicar las técnicas, herramientas y procesos de conducción de grupos para la solución del problema jerarquizado.*

En el caso particular de esta organización el Proceso de Solución de Problemas fue concebido como una táctica para retroalimentar el propio diseño de la Estrategia, resultando implicados vitales los operarios de la fábrica (donde se elaboran los pellet y extruidos); por lo que resultó indispensable hacer una labor divulgativa con ellos sobre las características de este proceso para involucrar a la mayor parte de los mismos. Sus aportes resultaron clave para materializar la calidad del proceso.

La Solución de Problemas en grupo es un proceso iterativo, donde existe la expansión y contracción del pensamiento y en el propio punto de solución de un problema se generan nuevos problemas a

resolver. Es además una habilidad maestra que contiene otras habilidades como trabajo en grupo, creatividad, comunicación, solución de conflictos, etc.

Según Edgar Schein el principal problema psicológico de una organización consiste en cómo crear en su personal la flexibilidad y adaptabilidad que podrá necesitar para desempeñarse en un ambiente variable. Este problema consiste en alentar el crecimiento y desarrollo de los talentos y capacidades específicas que los miembros de una organización poseen. Estos supuestos guiaron nuestras acciones.

La solución de problemas cubre un área importante del trabajo de dirección si se tiene en cuenta que la categoría problema es muy amplia y no debe ser enfocada en el estrecho marco de la acepción que comúnmente se le da: algo negativo, que causa agobio, asfixiante para la organización. Una forma interesante de valorar el estadio de desarrollo en que ésta se encuentra, es analizarla sobre la base de la naturaleza de los problemas que en ella se identifican y en mayor medida, por los procesos que se siguen para llegar a su solución.

Un problema es una situación que se desea cambiar, si bien incluye las cuestiones que originan dificultades en el presente y que deben ser resueltas con la mayor brevedad, lo fundamental es orientarse a la identificación y análisis de situaciones en las que el entorno aún no presiona a buscar nuevos caminos, pero que de no hacerlo, otros se adelantarán, o lo que es peor, estaremos condenados a vivir en la inercia y falta de progreso de la organización, teniendo en cuenta la velocidad con que el mundo avanza a nuestro alrededor; todo lo cual puede conducir a la autodestrucción paulatina o fenecimiento de tan complejo sistema.

El procedimiento que se sigue influye de manera significativa en la efectividad de la decisión que se toma para resolver el problema. Por tanto, independientemente de que pueden ocurrir acontecimientos fortuitos que influyan en los resultados de la decisión, es necesario interponer acciones que nos conduzcan a las mejores soluciones o al menos a situaciones susceptibles de ser reorientadas en caso necesario. En el Proceso de Solución de Problemas en Grupo desarrollado en la Empresa Papas & Co, dirigimos nuestros esfuerzos a la búsqueda de dos requisitos esenciales para lograr mayor éxito en las decisiones: la calidad objetiva, impersonal de la decisión y la aceptación, el grado en que crean en ellas quienes deben llevarla a la práctica.

En nuestro criterio, lo que ha distinguido este proceso de las tradicionales técnicas y herramientas utilizadas en los círculos de calidad son los principios claves en los cuales se ha sustentado: los planos de análisis, la organización como proceso y el nuevo enfoque de los problemas, etc., que en realidad trazan los contornos de la concepción para transitar por el largo y difícil camino de la transformación de todo el sistema organizacional; a través de la solución de un problema de gran interdependencia y complejidad.

El primer elemento metodológico a tener en cuenta es que resulta imprescindible considerar *los planos de análisis* que deben seguirse en el proceso de estudio e interacción con el objeto de estudio: “satélite”, “avión”, “helicóptero”, “hombre con pies en la tierra” y “microscopio”; relacionado con el nivel de detalle y/o generalidad con que se analiza la problemática de la organización. Por ejemplo, la utilización de los planos de análisis más generales permiten sustraer a los dirigentes de la excesiva cercanía

que tienen de los problemas y alcanzar consenso sobre los problemas clave.

Otro elemento metodológico de gran trascendencia lo constituye el enfocar *la organización como proceso*, analizar al objeto de estudio a través del flujo de la producción y los servicios, quedando bien definidas las distintas etapas y su sucesión en el proceso, así como las interfases o fronteras y los problemas asociados a cada una de ellas. Los problemas se categorizan de acuerdo al proceso esencial de la organización y a la afectación que producen, soslayando la clasificación tradicional de “internos y externos”. Esto nos ayuda a centrarnos en los problemas claves y evita que se genere resistencia en los implicados que deberán ayudarnos a lograr nuestros objetivos.

La tercera consideración metodológica que tiene mucha fuerza es *el nuevo enfoque sobre los problemas*. Se parte del supuesto de que “tener problemas no es malo”, éstos deben ser clasificados despersonificados y jerarquizados a través de la “regla del 20 x 80” y en todo el proceso de análisis y toma de decisiones debe ser aplicado el principio de “legitimación de las percepciones”, sobre la base de que lo que se opine por cualquier miembro del grupo no es correcto ni errado sino su forma particular de percibir la realidad.

Si bien estos principios se asocian comúnmente al Proceso de Cambio, particular y globalizador, de carácter estratégico en la organización que afecta tanto a su configuración interna como a su proyección externa y supone una desviación importante respecto a aquellos cambios que son cuantitativos o incrementales; también resultan de gran utilidad para cualquier intento de mejora parcial en el desempeño.

El Proceso de Solución de Problemas seguido en Papas & Co. es un producto

del recurso grupal. En el tránsito por cada una de las etapas y pasos del mismo ha resultado imprescindible incluir un profundo debate conceptual, a fin de que en todo momento existiera consenso entre los participantes sobre el significado de los elementos teóricos que constituyeron el principal punto de orientación para desarrollar el trabajo. El proceso fue concebido y diseñado con alto componente de interacción cara a cara, entre los participantes y de ellos con el facilitador; utilizando las técnicas propias de los métodos participativos.

Las reuniones orientadas a resolver problemas son las que requieren que se siga con mayor rigor un orden lógico en los pasos que han de darse hasta llegar a un conjunto de posibles soluciones a un problema determinado, lo primero que debe lograrse es que el grupo tome conciencia del tipo de reunión que va a celebrar. Resulta muy importante tener en cuenta el criterio de “quiénes deben participar” relacionado con el grado de implicación con el tema o problema que será analizado; propuesto por los creadores del Método de Interacción:

Los que deben tomar la decisión final.

Los que jugarán un importante papel en su implementación.

Aquellos que poseen habilidad y experiencia relevante en los asuntos a tratar.

Los que por la posición que ocupan están en condiciones de frenar o apoyar las decisiones, dependiendo su actitud del grado de compromiso que el grupo logre “negociar” con ellos.

Para resolver el problema planteado en nuestra investigación desarrollamos cuatro interacciones con grupos de la empresa, las mismas transcurrieron y

estaban sustentadas en la metodología de solución de problemas complejos que hemos utilizado con anterioridad aplicando el enfoque de Consultoría Integral Colaborativa (CIC) de nuevo tipo. A continuación mostramos un resumen de los pasos y fases que fueron seguidos.

Primer paso: **Identificación.**

El más importante del proceso, teniendo en cuenta que si el verdadero problema es bien identificado, se suscribe por el grupo y se adquiere un sentido de pertenencia con él, de hecho se garantiza un mayor compromiso con la solución. Por tanto hay muy buenas condiciones creadas para reorientar las acciones en caso de que éstas no conduzcan a los resultados esperados. Este paso puede desglosarse en 3 etapas: *percepción, identificación y definición.*

Por lo regular la *percepción* comienza desde antes de la primera reunión. Cuando es un problema al que hay que buscar una solución urgente, las personas implicadas en él se sienten muy presionadas, pueden surgir conflictos, o hay señales, de índole objetiva o subjetiva, que dan idea de deterioro en el desempeño de la organización. Por ejemplo, se elevan los costos, decrece el valor percibido del producto o servicio que se entrega a la sociedad, etc. La organización parece estar desorientada, no existe claridad sobre el problema real, sólo se aprecian sus síntomas.

Puede ser un problema relacionado con la orientación estratégica de la organización, no hay presiones externas, pero se aspira a encarar un objetivo retador a partir de que se perciben situaciones, coyunturas en el entorno que aconsejan hacer algo. Internamente pueden presentarse señales muy difusas: confusión, insatisfacción y hasta gran interés de renovación en algunas personas. Es el momento de

olfatear y tantear.

La identificación es una etapa esencial. Si no se desarrolla consecuentemente se confrontarán dificultades. Por lo regular en ella se logra una primera aproximación al problema, en los pasos siguientes de la discusión se pueden revelar nuevas características que lleven al grupo a redefinirlo.

Para identificar el problema se puede llevar a cabo el siguiente proceso:

1. Hacer un listado de los posibles problemas y frustraciones.
2. Reducir lista:
3. Eliminar duplicidades.
4. Integrar.
5. Votación ponderada.
6. Consenso /20 x 80.
7. Decidir prioridades.

Se ha logrado identificar el problema cuando existe claridad sobre cuál es la situación que se desea cambiar.

La definición interrelaciona aspectos objetivos y subjetivos del problema. *“Es muy difícil que las personas deseen resolver un problema enunciado de forma tal que comprometa su dignidad, o que dé sensación de mediocridad y falta de progreso en la organización, que no refleje claramente qué se quiere del grupo al invitarlo en la búsqueda de su solución”*¹.

Según Norman R F Maier se puede llegar a una buena definición del problema cuando:

- Está planteado en términos situacionales y no conductuales, partiendo del

supuesto de que cambiar las situaciones es más fácil que cambiar a las personas.

- Su enunciado contiene el objetivo esencial que persigue el grupo al tratar de resolverlo.
- Se plantea de forma tal que despierta interés y entusiasmo.
- Estimula la libertad de pensamiento.
- Posee una definición breve, es decir, resulta comunicable.

Segundo paso: **Análisis del problema.**

Para los problemas que deben resolverse con urgencia a partir de que la organización sólo puede tener una actitud reactiva ante ellos, pudiera resultar muy útil el tradicional enfoque del análisis de sus causas, aplicando técnicas muy conocidas como el “diagrama causa-efecto” de Kauro Ishikawa.

Si la organización decide resolver un problema con enfoque proactivo, o sea, intentando impedir la ocurrencia de problemas mayores en el futuro, es necesario localizar sus diferentes ubicaciones: *en la situación, en el individuo y en el grupo.*

Al analizar un problema en cada una de estas tres ubicaciones el grupo debe descomponerlo en subproblemas. A partir de esta derivación pudieran establecerse diferentes supuestos de partida para el conjunto de subproblemas de cada una de las tres posibles ubicaciones. En este paso, *“lo que indica el grado de creatividad de un grupo en la solución del problema es la capacidad para desplazar el pensamiento de un obstáculo a otro y no el hecho de encontrar diversas*

¹ Obregón Santoyo, Caridad.- *Material de Apoyo para el curso: Conducción de Reuniones. INCA-RURAL, México. Junio de 1998. Pág 15.*

maneras de superar el mismo obstáculo”2.

Tercer paso: **Generación de Soluciones Potenciales.**

Es de gran importancia teniendo en cuenta su carácter integrador con relación a los pasos anteriores y que a su vez antecede a la selección de las soluciones. Para su estudio pudiéramos dividirlo en tres etapas: *localización, generación de soluciones y ampliación del horizonte de solución.*

La localización del problema se hace a partir del trabajo desarrollado en el paso anterior. Para los diferentes subproblemas, se seleccionan preferentemente aquellos ubicados en la situación y de ellos se excluyen todos los que están fuera de la zona de libertad o espacio de solución del grupo, ya que resulta muy frustrante involucrarse en la solución de un problema sin tener autoridad para ello. No obstante, se deben orientar los esfuerzos en función de atraer el problema hacia la zona de libertad o espacio de solución grupal.

La generación de soluciones potenciales se hace a partir de los subproblemas que fueron seleccionados con anterioridad, aplicando la "tormenta de cerebros". Para obtener los resultados esperados en el uso de esta técnica es necesario que se den todos los pasos establecidos y no quedarse simplemente en el lanzamiento de ideas.

Después de generar soluciones potenciales para cada subproblema, el grupo debe hacer una exploración para conocer a qué tipo de situación se está enfrentando, con el fin de que pueda lograr la *ampliación del horizonte de*

solución. Cada problema jerarquizado ya está claramente definido, pero, ¿se está ante una situación de elección o ante una situación problemática?.

La característica de una situación de elección es que para llegar a la solución de un problema determinado sólo existen dos opciones o caminos posibles. Al encontrarnos ante una situación de elección, por lo general el comportamiento se bloquea. ¿Qué se aconseja?: convertir la situación de elección en situación problemática. Lo primero que intentará el grupo es la elección entre las alternativas existentes. Debe hacerse algo para retardar este momento hasta que se explore la posibilidad de que haya otras opciones. El comportamiento de búsqueda en la discusión del grupo convierte una situación de elección en situación problemática, ya que se generan más caminos para llegar al fin. Cuando ya se tienen muchas soluciones potenciales puede emprenderse el proceso de selección.

La situación problemática se presenta cuando, después de la generación de ideas, su evaluación y síntesis, el grupo entiende que para resolver el problema será necesario encaminar un conjunto de soluciones integradas. ¿Qué se aconseja?: convertir la situación problemática en situación de elección. Si se logra generar otro grupo de soluciones potenciales, paralelas a éste, y con el mismo punto de partida y de llegada, entonces hemos convertido la situación problemática en situación de elección.

Es de señalar que cuando el grupo intenta resolver problemas muy puntuales no es necesario aplicar esta metodología que puede resultar extremadamente larga y compleja en la práctica. Lo más importante en ese caso es lograr una buena identificación del problema y pasar

2 Maier, Norman R. F.- *Toma de Decisiones en Grupo.* Editorial Trillas. México, 1983. Pág. 59.

inmediatamente a las propuestas de solución. Al no haber un trabajo anterior de análisis del problema: enfoque causal, cambios de ubicación del problema, etc. lo más seguro es que se generen muchas soluciones potenciales requiriéndose un proceso de jerarquización el cual puede lograrse a través de alguna matriz aconsejable para este fin. Cuando ya se ha recorrido este camino, las condiciones están dadas para poder tomar decisiones con suficientes elementos de juicio.

Cuarto Paso: ***Elección de Soluciones y planes de acción***

Cuando en una organización los procesos están socializados es muy común que a la toma de decisiones le precedan los pasos explicados con anterioridad. Sin embargo, hay decisiones que por su orientación estratégica no necesariamente requieren del recurso grupal para llegar a ellas. Es de señalar que este proceso también puede seguirse individualmente por el ejecutivo o en un grupo pequeño en el que participen sus colaboradores más cercanos y otras personas con alto grado de implicación en el problema que se intenta resolver. En este trabajo nos referiremos fundamentalmente a la toma de decisiones en grupo para resolver problemas que requieran decisiones de alta calidad que sean bien aceptadas.

Los procedimientos para la evaluación y selección de soluciones, si bien consumen más tiempo discutiendo el problema, tienden a mejorar la calidad de la decisión. Una vez que el grupo ha alcanzado consenso sobre las soluciones potenciales para determinado problema, se aconseja transitar tres etapas: *filtración de las soluciones, toma de decisión y planes de acción*.

Si los pasos precedentes se transitaron con calidad, procede hacer un resumen de lo avanzado hasta el momento para después pasar a la filtración de las soluciones. En esta etapa se pueden utilizar varias técnicas, una aconsejable puede ser el análisis morfológico.

Según Michael Doyle y David Strauss el grupo debe alcanzar consenso en los criterios para evaluar las soluciones. Ejemplo:

1. Que no se generen gastos superiores a....
2. Que se alcance en un plazo no mayor de....
1. Que garantice alta motivación en los trabajadores.
2. Que esté en la zona de libertad o espacio de solución del grupo.

Su representación gráfica podría ser la siguiente:

Solución/Criterios→	1	2	3	4
A	si	no	no	si
B	no	si	si	si
C	si	si	si	si
D	si	no	si	si
E	no	no	si	si

Otras variantes para seleccionar las soluciones son:

- * Integración de varias soluciones.
- * Análisis de las ventajas y desventajas de cada posible solución: hoja de

balance.

- * Empleo constructivo del empate.
- * Exploración de nuevos problemas.
- Selección de nuevas soluciones.
- * Poner a prueba algunas soluciones (procedimiento largo y costoso)

Para la elaboración de los planes de acción lo más importante es la integración de los grupos de acuerdo a su implicación en la implementación de las decisiones. Por supuesto, las personas que forman el equipo de trabajo deberán involucrar a otras que ellos representan.

A partir de este momento deberán elaborarse los planes de acción y prepararse las condiciones para la implementación, este es un momento en que es necesario ampliar la participación en el sentido de involucrar un mayor número de personas en el proceso. A tales efectos se aconseja:

- Energizar a las personas que tendrán que implementar acciones.
- Utilizar el efecto de onda expansiva, extender el espíritu de cambio a toda la organización, involucrar al mayor número posible de personas.
- Retroalimentación continua.
- Estimular lo que salga bien.
- Reorientar acciones de forma

oportuna cuando los resultados se alejen de las expectativas.

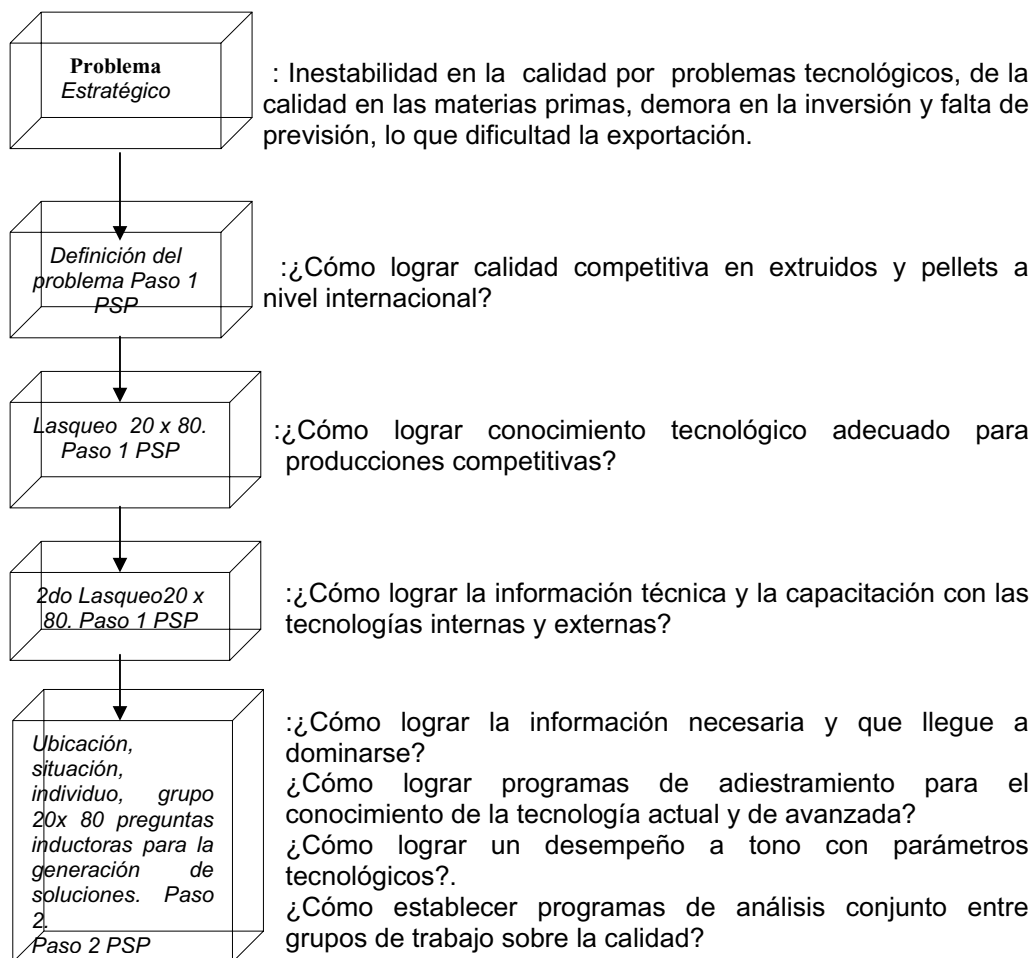
- Fomentar la credibilidad a través de lo que tenga éxito.
- Administrar adecuadamente la resistencia.

Cuando se toman decisiones y éstas se aplican, deben ser evaluadas en plazos de tiempos fijados previamente, no sólo por asumir una actitud responsable con relación a todo el esfuerzo anterior. Es que el punto de solución de un problema por lo general coincide con el de surgimiento de otros. Esto no es malo pues los nuevos problemas tendrán otra naturaleza y la organización puede avanzar convirtiendo la solución de problemas en un proceso infinito. A continuación se brindan algunos consejos relacionados con la evaluación:

- Que no transcurra mucho tiempo entre un "corte" de evaluación y el próximo.
- No dejarnos aplastar por los problemas no previstos que han generado las soluciones de los anteriores.
- Elaborar planes de contingencia para rectificar las desviaciones de la implantación y aprender de los errores, lo que fortalece al grupo en las nuevas iteraciones.

Resultados obtenidos:

Principales salidas del Proceso de Solución de Problemas en Papas & Co.



Agrupación de las soluciones generadas en cursos de acción.

1. Programas de adiestramiento.
 - Identificar información a solicitar.
 - Identificar vías y lugares posibles a obtenerla.
 - Instituto de Investigaciones del MINAL.
 - Contraparte extranjera.
 - Otras.
 - Determinar vías y destinos de esta información (¿Quiénes van a ser tributarios de la misma?).
 - Murales.

- Interacción directa jefe-subordinado.
- Encuentros de conocimientos y habilidades.
- Asamblea de eficiencia.
- Matutinos u otros eventos de esta naturaleza.

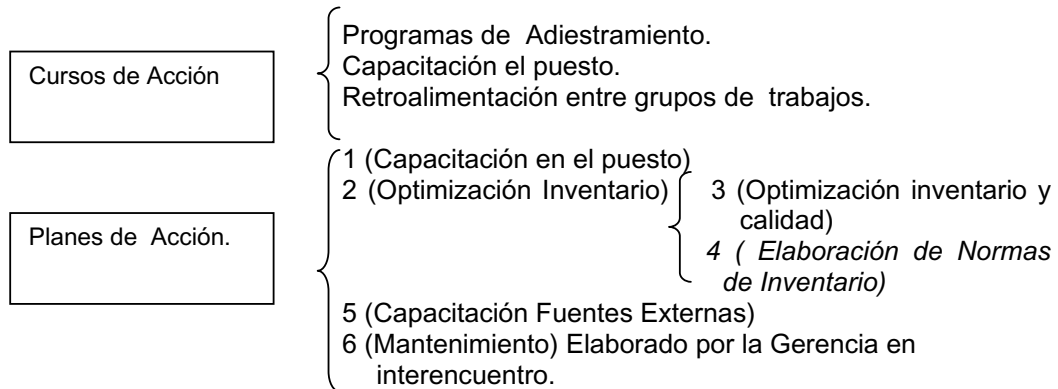
2. Programas de capacitación cruzada.

Líneas temáticas del programa.

3. Retroalimentación.
 - Incluir quejas y sugerencias canalizadas a través del área comercial (fuerte vínculo

producción – comercial-
logística).
Récord de las producciones
de rechazo.

- Campeones de la línea.
- Cadena de pasos.



¿Qué sistema de conocimientos adquirieron los dirigentes y la organización, en este proceso consultivo de solución de problemas?.

- ◆ Condiciones que propician la aceptación del cambio en las organizaciones. Cambio y ruptura de paradigmas. Nuevos paradigmas de la calidad y del puesto de trabajo.
- ◆ Principios Claves para resolver problemas. El Proceso de Solución de Problemas como habilidad maestra de las habilidades gerenciales. Creatividad en la solución de problemas.
- ◆ Toma de decisiones; dimensiones de las decisiones. Consenso, técnicas asociadas. Importancia del concepto de zona de libertad o espacio de solución del grupo como criterio jerarquizador de problemas y soluciones.
- ◆ Sistema Sociotécnico – Principios Claves. Conocimiento del funcionamiento de todo el proceso esencial de la organización.
- ◆ Formas de capacitación. Posibilidades de capacitación cruzada en el puesto y de las fuentes internas de la misma.

Podríamos resumir estos contenidos en 6 temáticas fundamentales:

- ◆ Teoría del cambio y su relación con la ruptura de paradigmas.
- ◆ Creatividad en la Solución de Problemas y toma de decisiones.
- ◆ Pasos del PSP.
- ◆ Consenso.
- ◆ Sistema Sociotécnico.
- ◆ Formas de capacitación.

¿Qué sistema de habilidades gerenciales se desarrollaron?.

- Conducción de reuniones aplicando el Método de Interacción.
- Formación de facilitadores y registradores.
- Trabajo en Grupo.
- Técnicas de trabajo creativo en grupo y técnicas de jerarquización.
- Técnicas de aproximación al consenso.
- Formación de grupos con criterio de implicación acorde a la naturaleza del problema o de las soluciones.
- Proceso de Solución de Problemas como habilidad gerencial maestra

Habilidades específicas del mismo:

- ◆ Identificación del problema como condición deseada en términos situacionales.

- ♦ Lasqueo de problemas complejos y solución en racimos de problemas y en grupos paralelos.
- ♦ Creatividad en el análisis del problema a partir de sus diferentes ubicaciones para analizar nuevas aristas del mismo.
- ♦ Generación y selección de criterios de jerarquización de acuerdo a la naturaleza del problema o de las soluciones.
- ♦ Identificación del proceso esencial en diferentes planos de análisis hasta el nivel de operaciones.
- ♦ Aplicación del modelo de cambio al proceso esencial y DNA para cubrir la brecha entre el estado actual y el deseado.
- ♦ Identificación de fuentes de capacitación (internas y externas).
- ♦ Elaboración de planes de acción.

-Comunicación, retroalimentación y solución de conflictos entre los grupos de trabajo para la solución de los problemas organizacionales.

-Presentaciones.

Este conjunto de habilidades desarrolladas podríamos agruparlas como:

- ♦ Conducción de reuniones (Método de Interacción).
- ♦ Trabajo Grupal.
- ♦ Técnicas de trabajo creativo en grupo.
- ♦ Consenso. Técnicas asociadas.
- ♦ Proceso de Solución de Problemas.
- ♦ Comunicación y solución de conflictos.
- ♦ Técnicas para presentaciones efectivas.

CONCLUSIONES

Renovar la capacidad competitiva de una organización no es hacer que la gente trabaje más duro sino aprender a trabajar de otra manera. Significa desaprender muchos de los principios y técnicas que

aseguraron el éxito en etapas anteriores. Se puede mejorar el rendimiento cambiando de forma significativa los procesos que siguen esas organizaciones para las diversas actividades que desarrollan.

Para lograr el cambio en las organizaciones resulta imprescindible aprovechar las ventajas del recurso grupal. En muchas personas, incluyendo una gran cantidad de dirigentes, existe el criterio de que con la aplicación de métodos participativos lo que se logra mayormente es que los trabajadores se sientan compulsados a resolver los problemas de su radio de acción y comprometidos con la solución que decida el grupo. Pero no se le reconoce el valor que estos métodos pueden tener, de ser bien aplicados, para alcanzar resultados concretos en el desempeño de la organización en el corto y mediano plazo. Los mismos poseen una enorme potencialidad cuando se orientan a la esencia del proceso de trabajo, convierten al hombre en su principal fin y es honrado como individuo al insertarlo en el árbol decisorio de su organización.

El presente trabajo puede constituir una vía efectiva para materializar la capacitación gerencial y el Desarrollo Organizacional así como formas novedosas de incrementar la participación de los trabajadores en la actividad empresarial teniendo en cuenta lo siguiente:

- El proceso de solución de problemas, donde la identificación del problema es de cardinal importancia para evitar un proceso equivocado, es una habilidad maestra que contiene a otras de imprescindible aplicación en la vida cotidiana de las organizaciones tales como: trabajo en grupo, comunicación, creatividad, solución de conflictos, negociación interpersonal, etc. Este es un proceso de carácter táctico que puede retroalimentar el diseño de la estrategia. De ser bien conducido trae asociado el aprendizaje mediante la

experiencia, activo, vivencial, participativo; que puede condicionar la ruptura de paradigmas.

- Las características del problema estratégico identificado en la etapa de diagnóstico en la formulación de la estrategia empresarial propiciaron hacer una interfase en la misma y realizar un proceso de solución de problemas al problema estratégico para facilitar un salto cualitativo en el desempeño organizacional; con el objetivo de acortar la brecha entre el estado actual y el ideal.

- Resolver un problema estratégico relacionado con la calidad es una condición indispensable para el cambio de paradigmas y para el cambio organizacional.

- La aplicación de los principios del Sistema Sociotécnico puede conducir a nuevos paradigmas sobre la base de la reestructuración de los procesos de trabajo, convirtiendo la calidad en un auto propósito y constituye el sustrato objetivo de la transformación de la cultura organizacional.

- Por las características del proceso desarrollado en Papas & Co, los operarios de la fábrica resultaron implicados clave en el mismo, si se tiene en cuenta la importancia de sus aportes para materializar el cambio.

- Las diferentes ubicaciones del problema son de vital importancia para el análisis creativo del mismo y preparan el camino para la posterior generación de soluciones potenciales. Como la búsqueda de diferentes ubicaciones del problema puede reflejar aristas sobre las que el grupo no tenga autoridad, es necesario que los esfuerzos se orienten hacia lo que se pueda poner en práctica (localización del problema en la zona de libertad). El mayor reto es hallar formas creativas para atraer un problema hacia la zona de libertad, cuando a priori no es

de la competencia grupal. En ese sentido la formulación situacional tiende ubicar el problema en un espacio de solución viable.

- Para la toma de decisiones nos ayuda a una visión más integradora la determinación de cursos de acción por familias de soluciones, de acuerdo a la naturaleza de las mismas o por implicados según las características de su quehacer en la organización y las peculiaridades de la situación a que nos enfrentamos (soluciones interrelacionadas)

- Al elegir criterios filtros para la selección de soluciones, formuladas al problema de la calidad es necesario tener presente, con relación al criterio costo, que el costo de la no calidad es más alto, menos tangible y devastador para la competitividad empresarial.

- Cuando seleccionamos como criterio filtro el impacto en la calidad, debemos objetivarlo en elementos clave tales como la producción de rechazo, la presentación del producto, la interacción con el cliente, retroalimentación, las tendencias del consumo y los gastos.

- Cuando nos referimos a la capacitación directamente relacionada con los problemas de la organización, (constituyendo ésta un medio y no un fin), determinamos el proceso esencial y le aplicamos al mismo el modelo de cambio. En la brecha entre el estado actual y el deseado, se determinan las necesidades de aprendizaje (DNA), lo que no significa que sólo la capacitación conduce a la organización al estado deseado, pero sí en una proporción significativa; siempre que la misma desarrolle de forma permanente su capacidad de aprendizaje, llegando a convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

- La capacitación en el puesto responde a la secuencia de pasos en el

proceso esencial y lleva al trabajador a objetivarlo, por lo que cuando determinamos el mismo es importante bajar el plano de análisis creando un fuerte lazo entre los implicados.

- En este proceso de solución de problemas los directivos y trabajadores adquirieron un conjunto de conocimientos y habilidades gerenciales que permitirán un mejor desempeño organizacional y mayor profesionalidad al ejercicio de la Dirección, así como representa un paso significativo en el desarrollo organizacional a partir de transformaciones en la realidad objetiva de la empresa, donde a la vez se va propiciando una cultura organizacional de enfoque proactivo.

RECOMENDACIONES

La Organización objeto de trabajo posee grandes potencialidades para resolver el problema planteado y perfeccionar su desempeño, lo cual se ha facilitado a través del proceso seguido, altamente participativo, flexible y con la capacitación en métodos y técnicas de trabajo en grupo. Para ello debe ejecutar los planes de acción elaborados al efecto, y se sugiere además, hacer énfasis en lo siguiente:

- La Organización deberá adaptarse a funcionar como centro solucionador de sus propios problemas, es decir, que pueda garantizar una fuerza de tarea a través de grupos creados “ad hoc” siguiendo el criterio de implicación planteado en el presente trabajo para

cada problema que sea detectado. De igual forma debe continuar con la aplicación de diferentes enfoques y variantes de capacitación en el puesto, directamente relacionada con la solución de los problemas organizacionales y en la esfera de intereses más inmediatos del trabajador.

- Es importante que se encaminen los esfuerzos en función de agilizar y optimizar el abastecimiento de sus materias primas y materiales elevándose los conocimientos sobre el comportamiento y las necesidades del mercado que sin duda alguna acarrearán un aumento sustancial del aprovechamiento de la capacidad productiva instalada.

- En alguna medida la entidad deberá lograr cierto acercamiento a la diferenciación de sus producciones y/o servicios del resto de sus similares dentro del mercado nacional al tratar de garantizar una mayor rapidez en el mismo, aspecto clave y altamente valorado por sus clientes en sentido general.

- La organización debe y tiene que rediseñarse y asumir un enfoque orientado al mercado haciendo uso de las técnicas de marketing para poder lograr una mejor posición competitiva dentro del sector al que pertenece y a su vez dar cumplimiento a los objetivos que se ha trazado. 