ASNN-5
Octubre del 1997

# Pensando ordenadamente: métodos para tratar problemas prudenciales

Juan Carlos Vázquez-Dodero

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

El *proceso de* educación y *mejora de capacidades* de los tomadores de decisiones sobre problemas no operativos (directivos, políticos, militares, médicos, etc.), dedica una parte del esfuerzo a corregir algunas limitaciones frecuentes en el intento de pensar ordenadamente.

El *reto de mejorar* el proceso de razonar globalmente radica en que los dos principales ejercicios mentales (el de análisis y el de síntesis), y algunos otros también muy importantes, como, por ejemplo, el de generar nuevas ideas útiles, requieren *habilidades mentales* diferentes: creatividad, realismo, etc. Además, cada cabeza tiene desarrolladas dichas habilidades en distinta medida y composición, como fruto de sus condiciones naturales, de su educación previa y del ejercicio diario que realiza.

---

En algunos procesos educativos para profesionales de la dirección se incluyen sesiones cuyo objeto es, precisamente, el descubrimiento y mejora de las habilidades que se refieren a la búsqueda de soluciones prácticas y específicas («locales») con una visión profunda y de generalista («global»).

Nota técnica preparada por el profesor Juan Carlos Vázquez-Dodero. Octubre del 1997.

Copyright © 1997 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 26/6/19

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

# 1. Objeto de estas sesiones

Los principales *objetivos* de este módulo de sesiones son los siguientes:

1.1. Mejorar las capacidades de *discernimiento entre* lo que son *realidades* con un alto grado de objetividad (por ejemplo, un hecho) y *percepciones subjetivas* (por ejemplo, el juicio de alguien sobre algo que puede ser un hecho). No es lo mismo verificar que se ha terminado el pan en la tahona, que «juzgar» desde lejos que parece haber desabastecimiento, «porque no hay cola» en la panadería.

Este hecho real (ocurrido en Barcelona a finales de los ochenta a alguien procedente del Este de Europa), deja bien clara la diferencia entre hecho y juicio, con todo lo que el juicio conlleva en términos del esquema de referencia utilizado por quien realiza el juicio. Pues bien, con frecuencia, la pereza o la prisa (precipitación, etc.) pueden jugarnos la mala pasada de anteponer el «juicio fácil» a los «hechos comprobados». Es lo que se suele llamar un «pense-qué» o «crei-qué»… Los riesgos de un tal proceder en la toma de decisiones prudenciales, son evidentes.

1.2. Distinguir entre formulación de *problema explícito o aparente y problema real*, entendiendo por tal aquel que abarca la totalidad de síntomas relevantes a considerar para, efectivamente, mejorar la realidad contemplada.

Llamaremos «problema explícito» o aparente a aquel síntoma o conjunto de síntomas que definen una situación indeseable o incómoda. Por ejemplo, una subida de temperatura con erupción cutánea o una caída de la facturación. Lo opuesto a problema explícito es lo que llamamos «problema implícito o real»: El verdadero problema puede ser una viruela (generalmente no grave) o un envenenamiento (que puede ser gravísimo), en el ejemplo médico; y que puede ser una circunstancia pasajera (el propio clima en la industria textil) o bien una cuestión más de fondo y permanente (no hay renovación de producto), en el caso de la facturación.

El problema explícito es frecuentemente definido en función de síntomas «emergentes». Los síntomas emergentes son aquellos que detectamos con los sistemas de información existentes sin mayor profundización. El quedarnos en este nivel puede llevar a confundir el problema con los síntomas y, por tanto, a aplicar tratamientos «sintomáticos». O sea, sólo de los síntomas (por ejemplo, viájese más o súbanse las comisiones...), que pueden resultar verdaderamente contraindicados. Una caída de ventas puede deberse a razones que nada tengan que ver con viajar más o subir las comisiones, cuya única consecuencia inmediata sería un mayor gasto.

1.3. Distinguir los *problemas globales* de los *subproblemas* que suelen incluir, y también discernir los *seudoproblemas* (falsos problemas) que confunden la definición de problema real.

Podría recordar aquí un caso en que la falta de tesorería causada por un apreciable desorden en el proceso de aprovisionamiento se confundía con una supuesta necesidad de comprar una máquina nueva que permitiera fabricar «a tiempo» el nuevo volumen previsto. De hecho, la tesorería se ordenó mejorando el proceso de aprovisionamiento; y la fabricación «a tiempo» se logró tomando algunos empleados a tiempo parcial, durante ciertos fines de semana… Seudoproblemas que oscurecían la causa real de un problema aparente.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

1.4. *Ordenar* la secuencia de definición y/o tratamiento de *problemas según* su *operatividad* (manejabilidad). No es razonable ordenar de cualquier manera los problemas de acción. Si los problemas son de acción («accionables»), su ordenación debe respetar el principio de operatividad. Trátense primero los más operativos, que, a su vez, previsiblemente arrojarán luz y allanarán los menos operativos.

Así, si un imaginario país sufriese un bloqueo económico férreo por parte de una gran potencia vecina, y la causa del mismo fuera de naturaleza histórico-política (o sea… poco manejable a corto…), las soluciones de supervivencia pasarán por exportar lo que se pueda, generar divisa como fuere, etc. (todo ello soluciones más operativas y manejables).

Se puede argumentar y se debe hacer constar que el exclusivo «tratamiento táctico-oportunista» de los problemas es un camino nada recomendable. Pero la realidad es que, desde un punto de vista práctico, lo único que con frecuencia cabe es «hacer lo posible» e «ir avanzando». Y en este sentido, la restricción necesaria es *tener claro adónde se va y por qué razones*. De cómo ir… allá cada cual. Y al respecto, difícilmente se puede prejuzgar. Los ejemplos en la navegación a vela son muy claros. Una cosa es saber dónde se quiere ir y otra muy diferente el camino a seguir dependiendo del estado de la mar, el viento, etc.

El paradigma posibilista podría resumirse en aquel bellísimo giro catalán: «…una coseta que estigui bé…».

1.5. Identificar los aspectos o criterios más relevantes y los menos relevantes para evaluar con acierto las opciones a considerar. Unos y otros no se deben confundir. Por ejemplo, es frecuente olvidar (como criterio relevante) las habilidades específicas del agente y arbitrar soluciones que están bien sobre el papel, pero que luego caen en el archivo de lo difícilmente realizable porque no se adaptan a las capacidades operativas de quien hubiere de ponerlas en práctica. Otro ejemplo útil puede ser la tendencia a solucionar lo que se llaman «problemas de fondo» sin pasar por las dificultades inmediatas que los condicionan. Estas dificultades suelen ser relevantes para resolver aquellos problemas.

1.6. Cabe distinguir *dos tipos de criterios* atendiendo a su *coactividad*: Lo que llamaremos «criterios-límite» (de actuación) y lo que llamaremos «criterios deseables».

Un criterio-límite es un aspecto que *no debe* ser traspasado. Generalmente son criterios límite «no perder dinero», respetar la vida humana o, sencillamente, cumplir una especificación o un plazo.

Los criterios-deseables son aquellos aspectos que apuntan a la optimización o perfección en la búsqueda de soluciones. Por ejemplo, un deseo de la Administración de crear puestos de trabajo aquí o allá.

La diferencia entre unos y otros, es sustancial. Los primeros (límites), discriminan alternativas; los segundos (deseables), las jerarquizan. Dedicar tiempo y esfuerzo a estos segundos, sin clarificar los primeros, puede resultar una auténtica pérdida de tiempo.

1.7. Analizar *los criterios más relevantes con mayor profundidad* y extensión que los menos relevantes. Es una tentación tratar de «analizarlo todo» con la mayor extensión y profundidad posibles. El directivo debe efectivamente considerarlo todo. Pero la primera decisión que debe tomar es la discriminación entre lo más y lo menos relevante. Y la segunda es el tiempo y esfuerzo a dedicar a cada uno de los aspectos que haya