

Cómo hacer más eficiente el proceso de resolución de problemas

El empleado del siglo XXI, ávido de conocimiento, necesita un nuevo tipo de directivo, el jefe-educador. Si se quiere hallar soluciones que mejoren el rendimiento, estos nuevos ejecutivos han de convertirse en facilitadores en lugar de ceñirse a dar órdenes.

La profesora Beatriz Muñoz-Seca disecciona el proceso de resolución de problemas y ofrece a los directivos una serie de enfoques para guiar a sus empleados por este proceso.

9 de diciembre de 2008

Los tiempos en los que dar órdenes era una manera efectiva de lograr que se hicieran las cosas pasaron a la historia. Actualmente, con empleados ávidos de conocimiento, los directivos tienen que asumir una nueva función, la del jefe-educador.

En su documento de investigación "[An Approach to Facilitate Problem Solving: Individualizing the Problem Proposition](#)", [Beatriz Muñoz-Seca](#), profesora de producción, tecnología y dirección de operaciones del IESE, sostiene que los jefes-educadores han de convertirse en facilitadores que introduzcan el aprendizaje para mejorar la operativa de sus empresas.

Según la autora, la clave para alcanzar este objetivo es individualizar la propuesta de problemas mediante la Cartera de Dimensiones Educativas, una galería de perfiles que proporciona a la persona una puerta de acceso al aprendizaje al mismo tiempo que motiva a otros a aprender. Comprende cuatro dimensiones:

- **Experiencias de resultados:** hasta qué punto puede percibir una persona los posibles resultados inmediatos de su resolución de problemas.
- **Análisis de alternativas:** hasta qué punto ahonda en la evaluación de las diferentes opciones que se pueden adoptar.
- **Orientación a través del proceso:** hasta qué punto cuenta con un tutor para que le muestre qué hacer o cómo actuar.
- **Aportación de conocimiento:** hasta qué punto necesita un marco conceptual abstracto para identificar el problema.

La autora sumó a los datos de 191 ejecutivos de Europa y Ecuador con lo de 491 ejecutivos del IESE procedentes de la Unión Europea y Latinoamérica que participaron en una encuesta online. El objetivo de este cuestionario de 32 preguntas era validar o descartar cinco hipótesis que surgieron como consecuencia de la aplicación de la cartera de dimensiones educativas.

Un exceso de teoría no es efectivo

La primera hipótesis era que la aportación de conocimiento sería la dimensión menos valorada. Y así lo confirmó la encuesta: un 79% de los participantes otorgaron un valor de 0 o 1 a esta dimensión.

"Este dato indica que los ejecutivos sienten aversión por las construcciones teóricas. Los directivos deberían ser conscientes de que los programas de formación de empresa con una fuerte carga teórica no serán efectivos", advierte Muñoz-Seca.

La segunda hipótesis buscaba determinar si los perfiles de la cartera de dimensiones educativas debían limitarse o no a una única combinación de valores. El resultado indicó que la combinación de perfiles debería ser más variada. Con cuatro dimensiones educativas dominantes, un directivo puede guiar a los empleados por un proceso de resolución de problemas más fluido.

A continuación, el cuestionario comprobó si la experiencia y la edad influyen en los valores de las cuatro dimensiones. Aunque algunas dimensiones educativas mostraron una mayor correlación con la edad, los resultados no confirmaron esta tercera hipótesis.

"El hallazgo más importante es que la experiencia se convierte en un factor importante en relación con la dimensión de aportación de conocimiento, lo que sugiere que las empresas deberían encargar a las personas de mayor experiencia la tarea de ayudar a aquellos

empleados más exigentes y con inclinaciones teóricas", comenta Muñoz-Seca.

La encuesta también mostró que no se daban diferencias en función del origen geográfico o el sexo. Con todo, la autora subraya que las similitudes educativas entre europeos y latinoamericanos y el reducido porcentaje de mujeres participantes (un 20%) podrían haber afectado a los resultados de esta cuarta hipótesis.

Por último, se analizaron las relaciones entre las dimensiones para ver si eran independientes. Esta hipótesis quedó parcialmente validada: los resultados mostraron que las dimensiones de aportación de conocimiento y experiencias de resultados son independientes. Las demás dimensiones educativas estaban correlacionadas, aunque débilmente.

Dar con el enfoque adecuado

Tras analizar los resultados del cuestionario, Muñoz-Seca ofrece a los directivos distintos enfoques para guiar a sus empleados por el proceso de resolución de problemas y mejorar el rendimiento. Tres enfoques educativos sirven para orientar en las cuatro dimensiones mencionadas:

- **Proceso educativo socrático.** Los directivos orientan el proceso de resolución de problemas a través de preguntas y aportan conocimiento de forma interactiva.
- **Proceso de aprendizaje.** Los alumnos aprenden de la experiencia. Se les guía por el proceso de resolución de problemas con una combinación de formación in situ e instrucciones relacionadas en clase.
- **Aportar alternativas.** El proceso de aprendizaje se canaliza a través del análisis de distintas opciones cuya validez se despeja una tras otra con el fin de dar con una respuesta al problema.

A la hora de aplicar estos enfoques, el directivo ha de tener en cuenta la cultura de la empresa. Por ejemplo, puede que a una empresa flexible, abierta y de estructura plana le convenga más el enfoque de aprendizaje, mientras que a una empresa jerarquizada probablemente le sea más fácil aceptar el enfoque socrático.

Muñoz-Seca hace hincapié en que los directivos deberían recordar que estos enfoques son bidireccionales. "Puede que los directivos se sientan más cómodos con un enfoque educativo determinado, pero también ha de resultar atractivo para los empleados", acota.

www.iese.edu/es/insight