

Proceso lógico de resolución de problemas directivos

La columna vertebral de la organización

Prof. Manuel Alcázar, Ph.D.

Para que el mundo mejore... es necesario...

- Que mejoren las organizaciones
- Que mejoren las decisiones de quienes gobiernan las organizaciones.
- Hay que querer, hay que poder y hay que...
... *Saber tomar mejores decisiones directivas*



Para saber dirigir mejor...

➤ 1. Sentido común: saber decidir

➤ 2. Entender bien a:

➤ *Las personas*

➤ *Las organizaciones*



Científicos y hombres de acción

- CIENTÍFICO: busca conocer y explicar un aspecto de la realidad: ¿Qué son y cómo funcionan las cosas?
- La respuesta es una explicación.
- HOMBRE DE ACCIÓN: busca mejorar la realidad.
 - Emplea conocimientos (teóricos y/o prácticos) para solución de problemas concretos (aquí y ahora).
- La respuesta es una acción: ¿qué hago yo?



Dos tipos de personas de acción

- 1. TÉCNICO: aplica procedimiento –serie de pasos– para hacer cosas con cosas.
- 2. PRÁCTICO - DIRECTIVO: dirige su propio actuar y el de otras personas.



Problemas operativos - técnicos

- Ejemplo: rotura de una máquina del proceso de producción.
- Cálculo de una estructura de un edificio.
- Puede existir una secuencia de acciones cuya aplicación lo resuelve: un manual puede ayudar a averiguar causas y procedimientos para resolverlo.
- Si son igualmente competentes, ante un mismo problema, dos técnicos, –matemáticos, contadores, electricistas– llegaran probablemente a resultados parecidos, por muy distintos que sean como personas.



Ejemplos: problemas no operativos - directivos

La empresa no ha alcanzado la meta de ventas del periodo,

¿qué pasa? ¿falla el producto? ¿el precio es muy alto? ¿las tiendas no quieren empujar el producto? ¿la marca es poco conocida, hace falta publicidad? ¿la competencia ha realizado un ataque fuerte? o ¿es que la economía está deprimida y la gente no tiene dinero?



Ejemplos:

problemas no operativos - directivos

¿Conviene expandirse a nuevos mercados internacionales?

¿Hay que cambiar la estrategia de marketing para mejorar la imagen de marca a largo plazo?

¿Hay que rediseñar la estructura organizativa para mejorar la eficiencia a largo plazo?

¿Mejorar la cultura organizacional para fomentar la innovación?



ejemplos

Dada esta capacidad de fábrica, estas condiciones financieras, este tipo de producto, este volumen de mercado y esta presión de competencia

¿Debo hacer publicidad o no debo hacerla? Y si además resulta que la empresa está en pérdidas, la economía va floja y el jefe de publicidad tiene un problema familiar y no se sabe dónde tiene la cabeza...



Problemas no operativos - directivos

- No tienen soluciones pre-definidas: la solución hay que buscarla y diseñarla **en cada situación y para esa situación.**
- **Siempre que hay personas involucradas** (clientes, proveedores, colaboradores, etc.) **nos enfrentamos con un problema no operativo.**
- ¡Cuidado con las técnicas y recetas!



Técnicas y herramientas de dirección

- ▷ Contabilidad de costos, previsiones de tesorería, modelo de cálculo de salarios, de incentivos, procedimientos para estudiar variaciones en el mercado
- ▷ Si se aplican bien, la empresa está **bien administrada...** pero eso no asegura que esté **bien dirigida**, que sea una buena empresa. "Con todas esas técnicas puede hallarse en condiciones críticas, y sin muchas de ellas podemos avanzar más que quienes las aplican" (Carlos Llano)



Dirigir es saber manejar las técnicas

- ▷ Podemos tener un automóvil con frenos potentes, un motor bien ajustado... Pero si el conductor no tiene en cuenta el velocímetro, el peralte de la carretera y el poder de los frenos, y no tiene a la par sensibilidad de volante, puede sufrir un grave accidente, y cuanto mejor sea el automóvil el accidente será más grave.
- ▷ Hay quien se dedica a mejorar automóviles; la enseñanza de la dirección ha de preparar buenos conductores” (Carlos Llano)



Dirigir es saber manejar las técnicas

- ▷ “de nada sirve conocer las siete técnicas de interpretación de un balance, si no sé decidir sobre los datos que el balance interpretado me proporciona;
- ▷ de nada me sirve conocer las más modernas técnicas de publicidad (o tener a mi servicio a quien las conozca) si no sé si hay que hacer o no publicidad si no debo hacer publicidad, de nada me sirve las técnicas de ella; al revés, será peor”.



“De poco sirve conocer todas las técnicas de control presupuestario si no sé aplicarlas, ni sé si son útiles y cómo lo son en mi empresa ahora. No se necesita saber mucho sino saber hacerlo realidad”.

(Carlos Llano)



La formación directiva

- ▷ No es recibir conocimientos de un profesor o de un libro... el alumno debe ser sujeto activo en la clase.
 - ▷ “No es yuxtaposición de técnicas y ciencias, una sobre otra.
 - ▷ El director es un hombre como los demás, no un monstruo de siete cabezas”
- ” (Carlos Llano)
- ▷ Formarse como directivo es mejorar la manera de afrontar los problemas.



-
- ▷ “hay más fertilidad de conocimientos que fertilidad de acción”
 - ▷ “Error identificar la enseñanza con saber más”
 - ▷ A veces nuestro principal problema no suele ser tener más conocimientos, sino ser capaces de hacer más y mejores cosas”
 - ▷ “No se trata de ser enciclopedias ambulantes”

(Carlos Llano)



¿Cómo se aprende a resolver los problemas directivos?

“Haciendo”, la experiencia es la primera fuente de educación.

- Lleva tiempo y es caro (los errores se pagan)
- El aprendizaje puede ser incompleto, fruto de sesgos y vicios (aprendizajes negativos)

Con un asesor personal a mi lado

Via experiencia simulada

- Juegos, simulacros, testimonios de experiencias,...
- El método del caso



El método del caso

- Un caso es una descripción de una situación de negocios *real y problemática* con hechos, información, opiniones, juicios de valor, personas, datos...
- Enfrenta con un problema real en condiciones de experiencia simulada bajo la guía de un profesor
- Exige la preparación previa
- Para que realmente funcione como experiencia simulada, la discusión debe ser activa
- Puede haber varias buenas soluciones, aunque hay también soluciones falsas



El método del caso

- Así, nuestras decisiones serán fruto de un método
- Las decisiones no se podrán comprobar
- Que sean aceptadas o rechazadas no son prueba de acierto o de equivocación
- “La democracia, el aprobar los asuntos por mayoría, es un sistema de convivencia, no un procedimiento científico de constatación” (Carlos Llano)
- Quien discrepa no es adversario



Tipos de casos: reales y variados

- Muy variadas situaciones... como la vida...
- Y... como en la vida...hay que decidir en un tiempo limitado y con la información disponible



Proceso de solución de problemas: guía de solución de casos

- **Diagnóstico de problemas, ir más allá de los síntomas.**
- **Generación de soluciones: acciones**



Del análisis y síntesis se elabora diagnóstico



Búsqueda y análisis de síntomas

- Síntomas, señales de alerta: costos altos, retrasos en compras, malestar en las personas, baja calidad, quejas de clientes, caída de ventas, etc.
- **Atenerse a lo que hay:** Objetividad

- En general, cualquier herramienta para *identificar síntomas* relevantes.
- Pero ninguna técnica dice cuál técnica utilizar

El análisis puede incluir:

- Análisis de rentabilidad
- Análisis de desviaciones
- Análisis de la competencia
- Análisis estratégico
- Investigación de mercado
- Encuestas de satisfacción
- ...



Síntomas de problemas (ejemplos)

Pérdidas económicas	Se llevan toallas	García no hace caso
Deuda restaurante	Entra gente que no es socia	García cobra en exceso
Diferencia en peluquería	Compra competencia	Riesgo de calidad





Ayuda hacerse preguntas “adecuadas”

- ▷ ¿Qué hizo el Señor X?, ¿yo qué habría hecho?, ¿hay otras maneras?, ¿de qué se están olvidando?
- ▷ ¿Se gana o se pierde dinero?, ¿qué es lo clave para ganar dinero?
- ▷ ¿En qué negocio estamos?, ¿en cuál deberíamos estar?
- ▷ ¿Quién es el cliente?, ¿por qué me van a comprar a mí en lugar de a la competencia?
- ▷ ¿Qué pensaría si me hicieran a mí esto que yo estoy haciendo?
- ▷ ¿Qué se está aprendiendo de esta situación, qué aprenderán los demás (empleados, clientes, etc.)?

▷ ...



Síntesis y formulación del problema

- Sintetizar causas de lo que está pasando.
 - Pensar si es corroborada por el análisis de datos
 - Puede que haya que redefinir el cuadro sintomático
- La voluntad debe intervenir para evitar precipitación impulsiva y permitir la deliberación.
- Formular la naturaleza del problema:
 - Técnico: el problema se centra en procesos operativos
 - Organizativo: a pesar de presentar síntomas operativos, las causas principales están en la estructura y/o en las interrelaciones personales
- La capacidad analítica puede desarrollarse mediante el aprendizaje de técnicas (libros, seminarios...). La capacidad de síntesis, no



¡Cuidado con los pseudoproblemas!

- Problema aparente, no real:
 - si lo “soluciono” aparecen más problemas, incluso peores.
 - o, simplemente, no tiene solución: “llueve”.
- No precipitarse al formular el problema
 - ¿De qué sirve ir muy rápido por la carretera equivocada?
 - “Un problema bien planteado ya está medio resuelto”
 - “La primera formulación de un problema importante casi siempre es inadecuada”.
 - “No fiarse de la formulación única de un problema importante”
 - NO DAR COSAS POR SUPUESTO.



¡Cuidado con los pseudoproblemas!

- ▷ Problema aparente, no real:
 - ▷ si lo “soluciono” aparecen más problemas, incluso peores.
 - ▷ o, simplemente, no tiene solución: “llueve”.
- ▷ No precipitarse al formular el problema
 - ▷ ¿De qué sirve ir muy rápido por la carretera equivocada?
 - ▷ “Un problema bien planteado ya está medio resuelto”
 - ▷ “La primera formulación de un problema importante casi siempre es inadecuada”.
 - ▷ “No fiarse de la formulación única de un problema importante”
- ▷ NO DAR COSAS POR SUPUESTO.



Formulaciones defectuosas

- Desobediencia
- Peluquería:
 - Problema de costos, y se van a reducir costos
 - Diferencia de plata, y se van a evitar que robe, poner tickets
- Control calidad:
 - ¿Problema de competencia o de intenciones?
 - ¿Problema de falta de claridad de la política?
- Falta de lealtad



“es crítico tener el problema bien planteado”

- ▷ La educación tradicional nos suele presentar un problema, y nos enseña un método para llegar a una solución (por lo general, única). Pero, también por lo general, no nos enseña a descubrir, identificar y plantearse problemas”
- ▷ En la realidad de la empresa el director es el único que tiene posibilidad de identificar los problemas de la empresa en cuanto tal (no problemas parciales)
- ▷ Cuando encomendamos a un consultor la solución de un problema que no existe, que no está bien identificado, sucede algo similar a un médico que sabe mucho de terapéutica, pero ignora la técnica del diagnóstico”

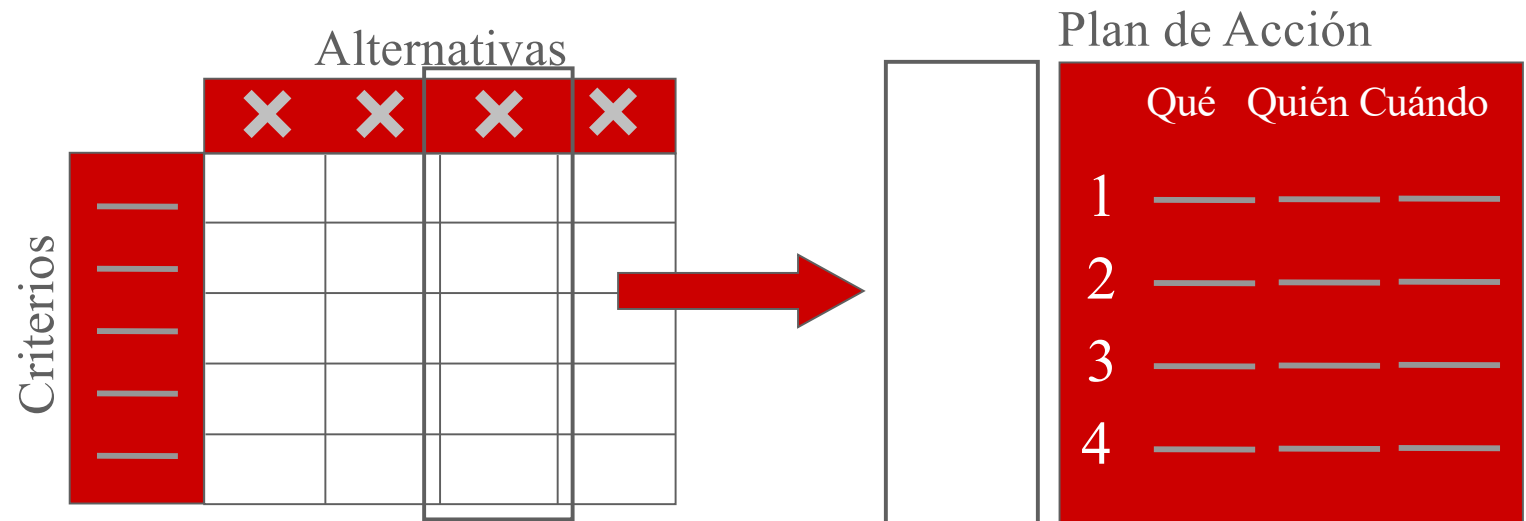
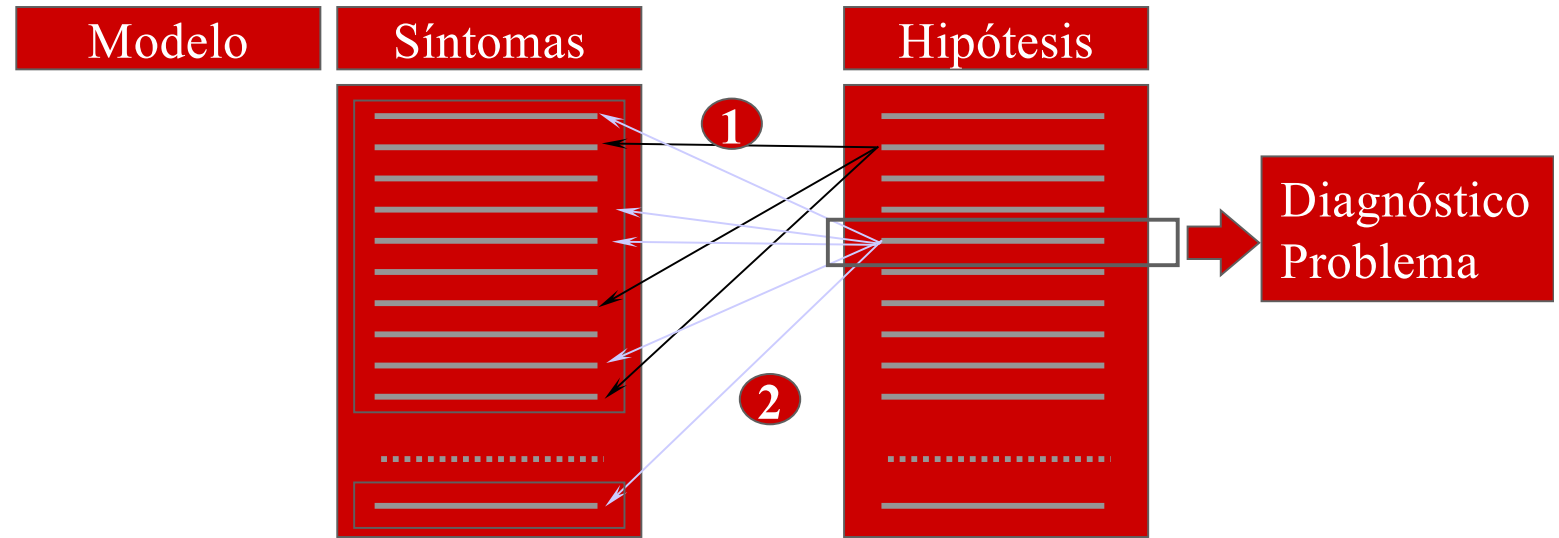


Omisión en la enseñanza tradicional

- ▷ Usualmente no se enseña a diagnosticar.
- ▷ El método del caso no presenta problemas, sino situaciones reales, en las que los problemas deben ser descubiertos por quien debe actuar.



Un método de resolución de problemas



Los criterios de evaluación

		Alternativas			
Criterios		×	×	×	×
	—				
	—				
	—				
	—				
	—				

Criterios

- Los criterios son *restricciones* o *limitaciones* que impone la realidad
- Guardan relación con el problema
- Permiten evaluar las alternativas de solución del problema
- Han de permitir discriminar dichas alternativas

¡Ojo con los pre-juicios “implícitos” que todos tenemos! No cerrar los ojos a la realidad, aunque la realidad no nos guste a veces.
Honradez intelectual y buena voluntad.



Criterios (ejemplos)

Los criterios *concretos* son *específicos* de cada situación y no pueden ordenarse *a priori*

➤ *El club:*

- *Buen servicio, precios económicos*
- *Justicia*
- *Que no haya pérdidas, moras,*
- *Mejora del criterio directivo*

➤ *Control calidad*

- *Justicia*
- *Desobediencia*
- *Mejora del criterio directivo*



Algunos criterios que podrían ser relevantes:

Los criterios *concretos* son *específicos* de cada situación y no pueden ordenarse *a priori*

- Costos, Ingresos
- Recursos necesarios
- Grado en que resuelve el problema
- Efectos colaterales no deseados
- **Aprendizaje** que generan
- Efectos sobre la **motivación** de las personas, sobre su identificación con la empresa. No desalentar al menos
- Etc.



Criterios universales según JAPL

- Eficacia:
 - Operacionalidad (factibilidad para el decisor de realizar la acción;)
 - Instrumentalidad (factibilidad para los otros de realizar la reacción)
 - Validez: Si la accion-reacción resuelve el problema que pretendía resolver.
- Modificación de la operacionalidad (Eficiencia)
 - El directivo aprende a resolver mejor sus problemas.
- Modificación de la instrumentalidad (Consistencia)
 - Si en el futuro el OTRO quiere seguir colaborando con el DECISOR.



Integración y síntesis de criterios

- La enseñanza del directivo no es sencilla, es enseñar a conducir interrelacionadamente muchas áreas del saber humano
- No se trata tanto de llenar lagunas cognoscitivas, sino de lograr un cambio de actitud ante los problemas de la empresa y un desarrollo real de la capacidad de dirección.
- El punto de vista de un banquero ante un problema, por ejemplo, de ampliación de fábrica, será probablemente distinto del de un industrial. Y para ambos resultará significativo el punto de vista del otro. Hay que saber trenzar puntos de vista diversos



El núcleo de la dirección

- No es la especialización, no es el dominio aislado de aspectos de la empresa –finanzas, ventas, producción– sino la interrelación, ensamble de todos estos elementos, dándoles una unidad coherente y orientándolos hacia un objetivo común.
- Entrelazar unitariamente los distintos y heterogéneos oficios que, siguiendo leyes diversas, y aun opuestas, concurren simultáneamente y con paridad de rango, en la actividad empresarial.
- La decisión no se deduce de manera matemática o técnica de la aplicación de leyes rigurosas



La dirección no es una ciencia parcial

- El director puede contar con conocimientos de psicología o derecho, pero lo específico es la interrelación, saber conducir conjuntamente al psicólogo y al jurista, y al financiero, y al técnico de fabricación y al experto en mercados ...
- Para hacerlo no necesita saber más psicología que el psicólogo, más derecho que el jurista, más comercialización que el vendedor, ni más contabilidad que el contador.
- Su labor es interrelación o síntesis. Conducirles hacia un mismo objetivo, pues cada



Función de síntesis

- Porque no se dirige sin personas.
- Ha de incluir a las personas en su pensamiento, antes y después de la decisión, y lograr que empujen hacia el objetivo decidido



Las alternativas de solución

		Alternativas			
		×	×	×	×
Criterios	—				
	—				
	—				
	—				
	—				

Alternativas

- Una alternativa es una secuencia de acciones que, bien ejecutada, *podría* resolver el problema
- Las alternativas se generan por asociación: de ahí la importancia de la experiencia. Implica creatividad: Salirse de lo dado
- Deben ser concordantes con el problema definido



x Los criterios de evaluación de alternativas

- ▷ La decisión no versa sobre lo óptimo, sino sobre lo mejor
- ▷ Lo mejor no debe confundirse con lo menos malo
- ▷ Mejor alternativa es la que no imposibilita a otras alternativas, sino que permite abrir muchas alternativas a partir de la elegida.
- ▷ Las alternativas de mayor rango favorecen a todos. “nadie en su sano juicio se dedica a los juegos de suma cero, porque si pierden todos los demás, no podrá seguir jugando”.
- ▷ Las decisiones defectuosas estrechan el horizonte
- ▷ Riesgo menor cuando la alternativa
 - ▷ no cierra otras
 - ▷ Ni domina de modo irreversible mi impulso



x Criterio: Aprendizaje positivos

- ▷ Se atrofia la capacidad de las personas si no se fomentan los hábitos
- ▷ Se fomentan, descubriendo su radical importancia
- ▷ Sin hábitos, la gente se acostumbra, cae en la rutina (que es contraria a la libertad porque es inflexible); y si se le pide cambiar o no lo acepta, o lo hace a disgusto, o se estresa, o lo llega con emociones negativas: rencor, susceptibilidad, resentimiento. “Quien se siente ofendido y no lo dice, se inhibe, lo que equivale a una mentira práctica”:
- ▷ El directivo debe hacer todo lo posible para utilizar a tope las aptitudes de sus subordinados, que se mide por la posibilidad de delegar. Una institución es un sistema de delegación, porque una persona no puede hacerlo todo y porque la calidad del mando depende de la aptitud para obedecer.



x Criterio: Aprovechar a las personas.

- ▷ Pueden mejorar o empeorar según se empleen.
- ▷ Frecuentemente las personas se emplean a medias
- ▷ Hay que desarrollar a las personas en orden a objetivos humanos
 - ▷ "A un empresario no le compete fomentar las aficiones musicales de sus colaboradores: su responsabilidad no se extiende a ello".
- ▷ Se aprovechan más las potencialidades cuanto mayor grandeza de objetivos: que su conquista lleve más allá de lo que se alcanza con las rutinas adquiridas, sacudiendo la supuesta estabilidad de lo establecido.



x Factibilidad como primer criterio para evaluar alternativas.

- ▷ No solo qué queremos hacer sino ¿Estamos preparados para hacerlo?
- ▷ Hay que conocer bien y ser consciente del estado de la calidad de los colaboradores.
- ▷ “Es absurdo querer lo imposible, lo que no está a nuestro alcance”
- ▷ Las decisiones no deben versar sobre lo imposible; “es más estúpido tomar decisiones acerca de brillantes quimeras que aceptar decisiones mediocres.”
- ▷ “Hay que guardarse de la utopía y huir de discutir por discutir. Lo posible es una especie de marco del hacer”. Ni quedarnos cortos (por falta de agudeza) ni pasarnos de lardo (por utópicos)
- ▷ “La elección versa sobre medios no sobre fines”: proponerse fines supone contar con medios para alcanzarlos.
- ▷ La deliberación ha de mirar a la realización práctica concreta.



Alternativas ¿de quién?

- La alternativa es siempre para una persona concreta y en un momento concreto
- La decisión que ha de tomar, por ejemplo, el gerente general, no tiene por qué ser la misma que la de cierto gerente funcional, o la del accionista mayoritario...
- Ponerse en una posición concreta en la organización.
- Usualmente será una posición directiva, pues estamos en un programa de dirección.
- POR TANTO, METERSE EN LA SITUACIÓN:
- ¡NO HABLAR DESDE FUERA DE LA CANCHA DE JUEGO!



¿habrá otras alternativas? ¿es correcto el diagnóstico?

- ▷ Altos costos... ¿“reconvertir”, cerrar empresa... generando desempleo?
- ▷ Quizá el problema no esté bien diagnosticado...
- ▷ sanea la empresa ¿y luego venderla? El comprador extranjero piensa que obtendrá mejores rendimientos, ha visto posibilidades que el vendedor no ve.



Generar alternativas

- ▷ Siempre hay al menos la de no hacer nada
- ▷ Puede haber más de una solución a un problema práctico.
- ▷ Siempre hay más alternativas de las que uno suele pensar.
- ▷ “contar con más alternativas aumenta la racionalidad de la decisión”
- ▷ “no se pueden tomar buenas decisiones si no se descubren alternativas



Capacidad de Generar alternativas:

- ▷ Es una competencia directiva muy importante
- ▷ y no se descubren alternativas sin trabajo en equipo.
- ▷ Cualquier directivo suficientemente inteligente quiere contar con un buen equipo.
- ▷ Se descubren tantas más alternativas cuanto
 - ▷ mejor es la gente con la que se cuenta.
 - ▷ más se fomente el trabajo en equipo.





De la evaluación de alternativas a la decisión

- Una vez definidos los criterios relevantes y las alternativas **factibles**, *cuantificamos y valoramos* el comportamiento de cada alternativa según cada criterio
- Y en su globalidad para destacar la conveniente
- Y decidimos qué haremos

		Alternativas			
Criterios		×	×	×	×
	—				
	—				
	—				
	—				
	—				

Decisión

Debe ser buena y oportuna

- No es lo mismo buena decisión que decisión acertada
 - Si es acertada lo sabremos después de implementarla
 - Nadie sabe nunca si una decisión será acertada, antes de llevarla a la práctica
- De lo que se trata es de aprender a tomar buenas decisiones y evitar malas decisiones



Itinerario personal

- Cada uno debe seguir su propio itinerario intelectual: usa sus modelos conceptuales, herramientas y técnicas, argumenta con rigor, expone con convicción...
- pero en sí misma, la elección de una alternativa no resuelve el problema...



Decisión

Frecuentemente hay varias soluciones, y varias aparentemente buenas. “Son pocos los problemas que tienen una sola solución. Por lo general, cuando sólo encuentro una sola solución no debo decidir. Es más importante saber decidir en la alternativa que tener un “recetario” de soluciones. El método del caso es óptimo para ejercitarse en el proceso de decisión” (Carlos Llano)

Aprender no fue nunca el mero recibir conocimientos, sino razonar mejor con los conocimientos recibidos.



Pensar bien cómo se llevará a cabo la decisión:

- ▷ Atender a las desventajas de la alternativa elegida y prever cómo paliarlas
- ▷ Fijar metas
- ▷ Establecer cronograma
- ▷ Asignar recursos y responsabilidades: quien hará qué, cuándo, con qué, dónde, etc.
- ▷ ¿Cómo lograremos que alguien haga algo, y por qué lo hará, y qué aprenderá al hacerlo?
- ▷ Aspectos que sean relevantes precisar en cada situación
- ▷ Repensar y corregir todo lo pensado anteriormente, si es preciso



Plan de Acción

	Qué	Quién	Cuándo
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____



¡Algunos errores típicos!

- Confundir una alternativa con un deseo u objetivo: “aumentar las ventas”, “incrementar la participacion de mercado”...
- Confundir una alternativa con un criterio: “tener en cuenta el impacto sobre la calidad”, “actuar éticamente”, “ser eficientes”
- Alternativas no factibles: que una PYME invierta 500 MM \$.
- Considerar razonable toda la información que me llega
- Confundir hechos con opiniones sobre los hechos.
- Confundir la realidad de la situacion con la recopilacion de algunos hechos.

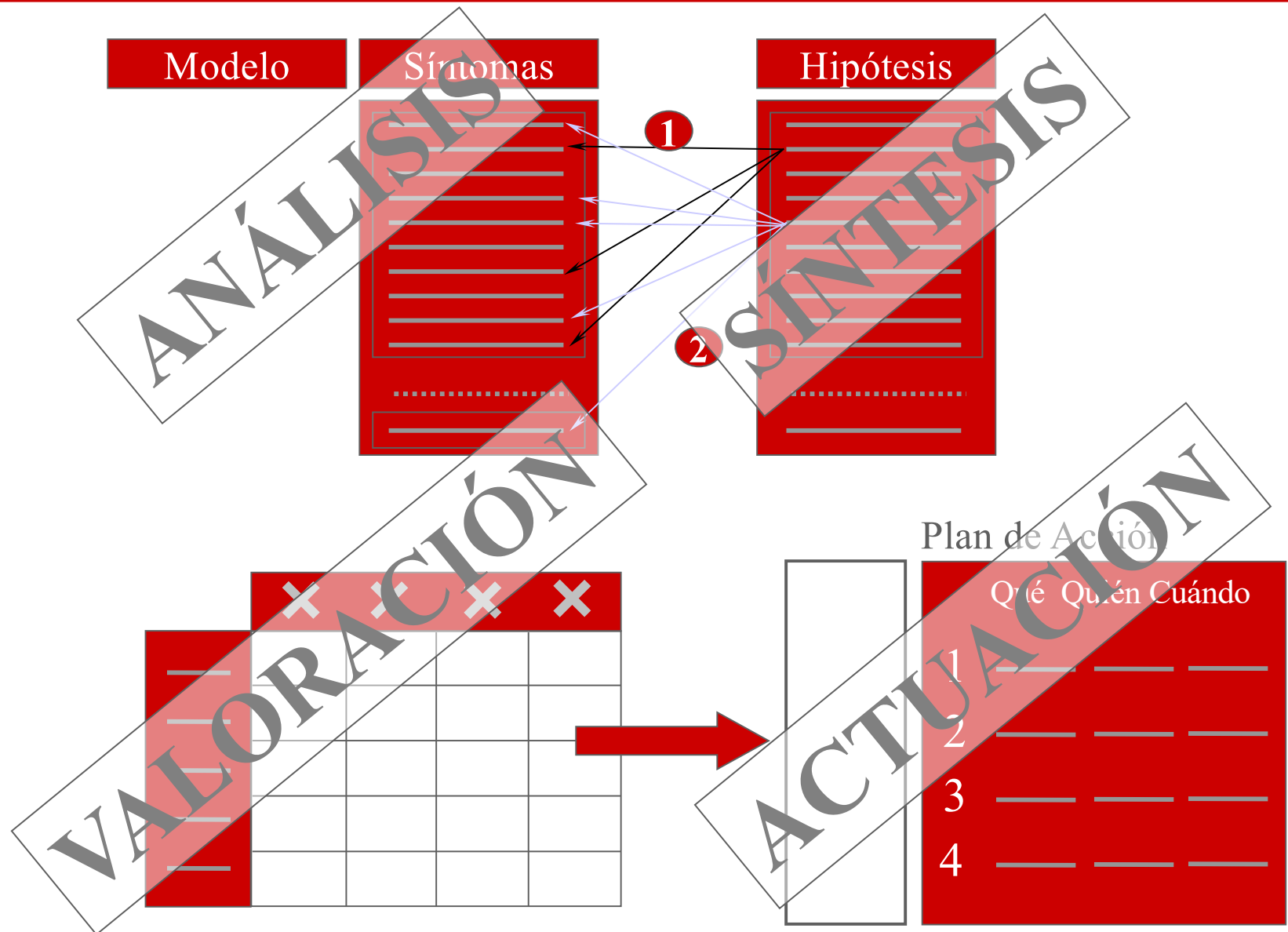


¡Algunos errores típicos!

- Falta de coherencia entre el problema formulado y las alternativas generadas. Problema: “incapacidad del gerente general”; alternativa de solución: “subir el precio un 15%”
- Falta de concreción en las alternativas: “hablar o negociar con alguien”, “hacer un estudio de mercado”...
- Falta de operatividad: product manager propone modificar la asignación de gastos generales.
- Falta de instrumentalidad: pedirle algo a quien no va a poder, o saber, o querer hacerlo.
- Omitir el plan de acción...



El método del caso



El proceso general de problemas

- ▷ Es la columna vertebral de la dirección
- ▷ Es eminentemente racional
- ▷ Es para lo que interesa el trabajo en equipo, la delegación y la participación.
- ▷ No es un proceso separable de las relaciones internas de la organización, por lo que se realizará mejor o peor de acuerdo con el modo de ser de las personas que toman parte en él.



Conviene la participación

En la deliberación, previa a la decisión, deben intervenir todos los miembros de la empresa a los que afecte, puesto que no conviene actuar sin enterarse y sin ponerse de acuerdo antes; así la ejecución será menos divergente.



Aprendizaje en equipo

Se aprende como otros enfocan los problemas, entienden la vida, perciben las situaciones, jerarquizan sus criterios relevantes, proponen soluciones

Quienes tienen más experiencia y facilidad pueden aclarar y enseñar a otros algunas cosas.

Quien contradice no es un adversario

Se puede aprender también de los errores propios y ajenos
Humildad

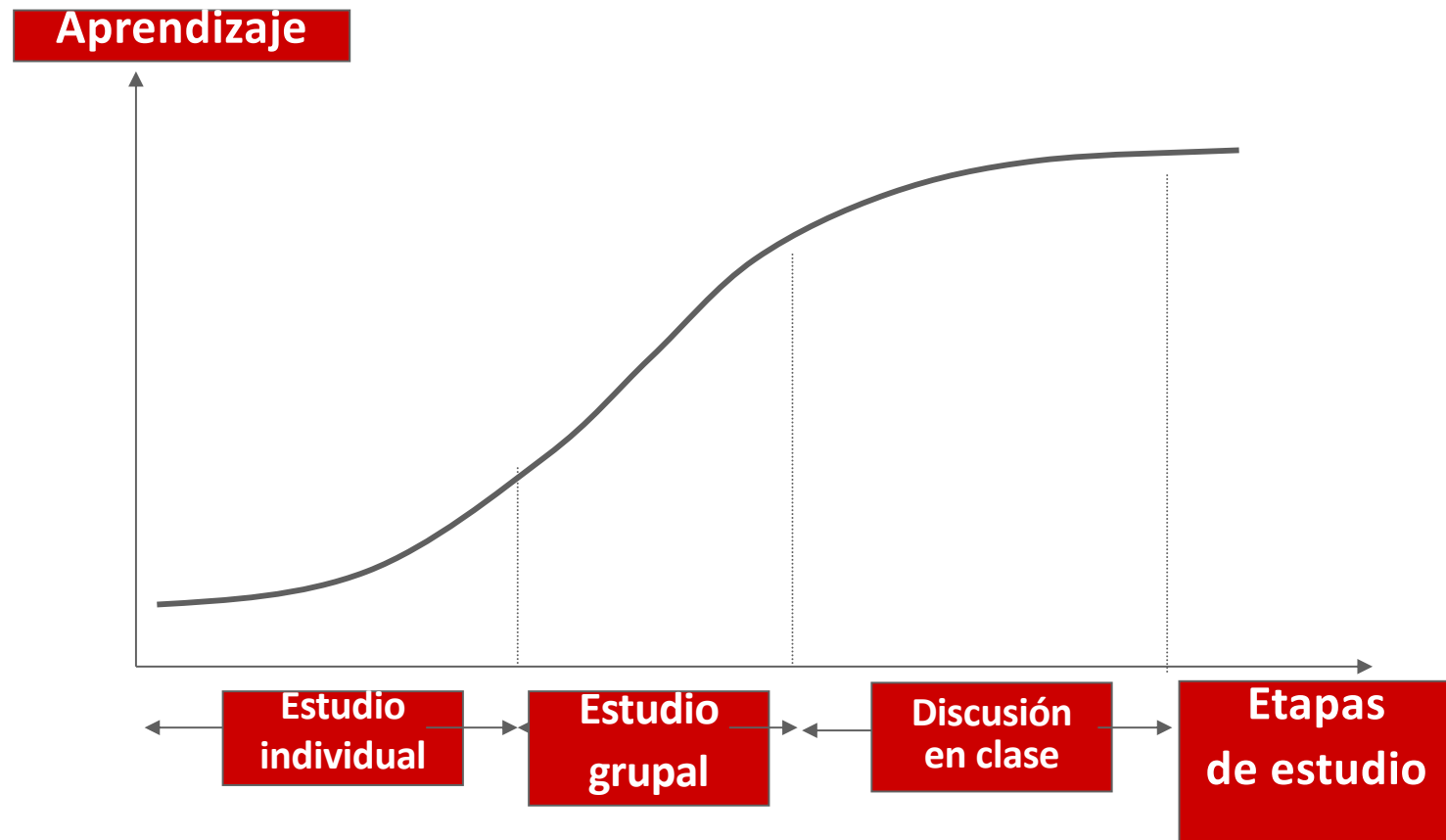


Cómo aprovechar el método del caso

- Preparación, preparación y preparación
- Llegar a la reunión de equipo con una propuesta propia. Contrastarla con los demás del equipo:
 - Nivelar conocimientos
 - Generar nuevas ideas
 - Aprovechar experiencias de los demás
 - Reducir peso de los propios sesgos
 - No es preciso el consenso ni hay “opinión del equipo”
 - Respetar y ayudar a los demás y dejarse ayudar



Posible Curva de Aprendizaje



En clase...

- Participar: aportar
- Levantar la mano para pedir la palabra
- Escuchar al otro: diálogo
- Discutir con otro participante, no con el profesor
- No repetir intervenciones anteriores
- Importa más el proceso de razonamiento que la solución: el “por qué” más que el “qué”.
- Toda situación es singular, su solución no es aplicable a otra (personas cambian y no son las mismas)
- No esperar que el profesor “resuelva” el caso



¿Cómo saber si me ha servido?

- ▷ ¿He cambiado de opinión durante la sesión general?
- ▷ No habiendo cambiado de opinión, ¿he encontrado nuevos argumentos a favor y/o en contra de mi planteamiento original?

“Me encanta aprender, pero me fastidia sobremanera que me enseñen” (W. Churchill)



Dos cualidades para pensar bien

- ▷ Disposición para aprender: observar alrededor, la actuación y pensamiento de otros. Cuidado con cerrarse a la propia manera de ver las cosas, puesto que me ha dado resultados.
- ▷ Firmeza de criterio:
 - ▷ No dejarse empachar o sufrir indigestión por lo que nos rodea. Distinguir importancia mayor o menor de cada cosa
 - ▷ No se impresionable y pensar que todo lo nuevo es mejor por nuevo
 - ▷ No variar juicios de acuerdo al propio estado de ánimo. La importancia de las cosas no depende de mi digestión, de una situación más o menos halagüeña...

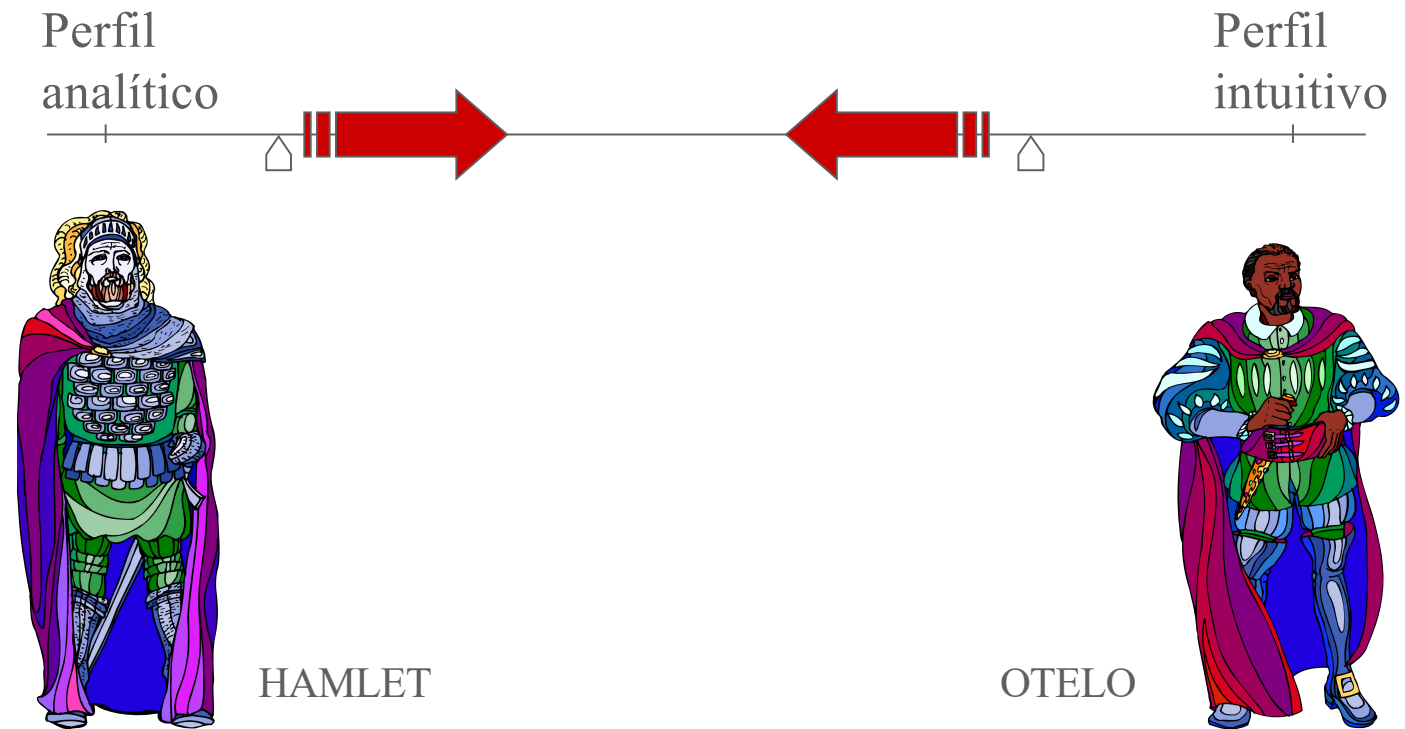


Dos cualidades para pensar bien

- ▷ Difícil las dos cualidades a la vez:
 - ▷ Apertura de mente no significa blandura de cabeza y ser muy impresionable.
 - ▷ Firmeza de criterio no significa cerrazón hermética, ni terquedad.
- ▷ Pero ambas a la vez son necesarias para aprender de la experiencia.
- ▷ Sin ellas, la experiencia se convierte en rutina. La rutina no mejora. El rutinario es el antípoda del experto.



¿En qué me ayudará todo esto?



Otro modelo: buscar oportunidades más que problemas (C. Llano)

- ▷ Análisis de hechos
- ▷ Diagnóstico de oportunidades
- ▷ Definición de amenazas (coinciden con problemas)
- ▷ Fijación de objetivos
- ▷ Determinación de criterios
- ▷ Diseño de planes de acción
- ▷ Configuración de la estructura para llevar a cabo esos planes
- ▷ Establecimiento de los sistemas de control
- ▷ Ejercicio de reapreciación, que es un nuevo diagnóstico.





Preguntas

Prof. Manuel Alcázar