

Análisis de problemas y Toma de Decisiones

El problema

¿Qué es el problema?

Un problema es una pregunta que se hace acerca de una discrepancia entre lo deseado o esperado y la realidad. El hombre deseó, durante mucho tiempo, volar, pero esto discrepaba de la realidad. A partir de esta discrepancia el hombre se preguntó ¿Cómo podría volar? ¿Cómo pueden volar los animales? ¿Solo con alas se puede volar? Etcétera. Contestando estas preguntas problemáticas fue como el hombre empezó a conocer más acerca de todas las circunstancias que entrañaba el problema.

En nuestra vida social y cotidiana hay muchos sucesos que se contraponen frecuentemente a nuestros deseos y expectativas. Sin embargo, queremos resolver estos problemas porque de lo contrario no serían tales.

Para que un problema adquiera tal carácter se requiere la intención de contestar las preguntas que se vayan planteando.

Los problemas pueden ser teóricos – como los anteriores – o prácticos . Por ejemplo, si tus relaciones familiares o con tus amigos no son armoniosas, entonces tienen problemas porque dichas relaciones no responden a lo que tu deseas y seguramente te has hecho muchas preguntas sobre ese asunto.

El complemento de un problema es como resolver el problema, las decisiones que tomas y las acciones que ejecutas para solucionarlo y, de esta manera, reducir la discrepancia.

Podemos decir que el Problema es la brecha que hay entre una situación actual o proyectada y un objetivo. Se entiende por situación proyectada aquella que puede llegar a ocurrir, independientemente del objetivo.

Condiciones de un problema

Demos un paso más en el análisis para la resolución de problemas. Todo problema plantea restricciones o, al contrario, posibilidades que pueden ser explícitas o implícitas . por ejemplo, en muchos juegos, como el ajedrez, tienes que resolver problemas respetando ciertos límites, la dirección en que se pueden avanzar las piezas, según el tipo de piezas que

sean, es decir, peones, torres, etcétera, la ubicación inicial de las mismas, y la forma en que puedes tomar piezas del contrincante.

Por lo tanto, todas tus acciones deben ajustarse a las restricciones y posibilidades que se encuentran a tu alcance. A veces las condiciones de un problema están escondidas y mentalmente tienes que hacer un esfuerzo mayor para encontrarlas. Por ejemplo, a veces solucionamos un problema pero generamos otro mas grave: un hombre quito una pequeña pared que le estorbaba en la casa y le resulto ser una pared de carga. Asi, tuvo que invertir una importante cantidad de dinero para reparar el daño. Por eso, es muy importante que revises y analices cuidadosamente todas las condiciones del problema.

Entonces podremos decir que

- A) Hay Un objetivo que es el resultado, atributo o situación deseados, para los cuales se pretende ejercer alguna acción consecuente.
- B) Que el problema es la brecha de la situación actual o proyectada y un objetivo.
Donde de estos problemas distinguir
 - a. El problema negativo, cuando la situación actual no satisface el objetivo prefijado
 - b. El problema potencial , cuando la situación proyectada puede ser insatisfactoria
 - c. El problema de implementación, cuando ya se ha fijado un objetivo y no necesariamente se observa un problema negativo o potencial pero es preciso como se a concretar dicho objetivo.
 - d. El aprovechamiento de oportunidades, cuando a partir de un objetivo general (explícito o implícito), usualmente a raíz de una nueva información, se plantea la posibilidad de desarrollar nuevos objetivos. En este caso, de todos modos, se genera una brecha entre la situación actual o proyectada y el objetivo, lo cual equivale a un problema.

Resolución de problemas

Curso de acción que salva la brecha entre la situación actual o proyectada y el objetivo; vale decir que permite lograr el objetivo.

Decisión

Elección de un curso de acción determinado entre varios cursos de acción alternativos . Se entiende que el curso de acción elegido puede comprender una configuración de varios cursos de acción.

Corolario de la definiciones precedentes

En un sentido lato, los conceptos de resolución de problemas y toma de decisiones son sinónimos dado que ambos representan un mismo proceso. En efecto, la resolución de

problemas requiere de toma de decisiones; y, viceversa, toda decisión implica necesariamente la existencia previa de un problema a resolver.

Otra definición posible de los de los problemas

Los problemas puede clasificarse de muy distintas maneras. Algunos autores distingues 3 tipos de problemas

- A) Problemas de razonamiento. En donde lo importante es el uso de la lógica y sus operaciones de ordenación y de inferencia
- B) Problemas de dificultades. En este caso, sabemos la respuesta a un problema pero tenemos oposición o dificultad para ejecutarla. Por ejemplo, queremos dar vuelta a un tornillo y este no avanza.
- C) Problemas de conflictos. Son los que tenemos a causa de la oposición de la voluntad de los demás, ya sea porque no nos entiendan o porque se opongan con animosidad a nuestros proyectos. Lo emocional, en este tipo de problemas, desempeña un papel importante. Por ejemplo, un pleito de pareja, debido a que el novio desea que su novia no trabaje en determinado lugar, mientras que esta si lo desea. Lo anterior trae como consecuencia una discrepancia.

Los problemas también pueden clasificarse como convergentes y divergentes. Los primeros tienen una solución única o un conjunto de soluciones definidas; por ejemplo, resolver una ecuación, concluir un razonamiento formal, encontrar una definición en un diccionario, contestar algo de memoria. En cambio, los problemas divergentes tienen un número indeterminado de respuestas posibles que dependen de la creatividad de la persona; por ejemplo, ¿Cómo hacer una buena publicidad para unos nuevos chocolates en barra? ¿de cuantas formas puedo sacar una moneda que se cayó en un pozo)

Perspectivas ante los problemas

Ante un problema podemos tener tres respuestas generales: adaptarnos al problema, reformular el problema o evadirlo.

En el primer caso, nos adaptamos al problema cuando no podemos cambiar las condiciones que lo definen. Por ejemplo; ¿Cuánto es la mitad de seis dividido entre el cociente de 2 entre 4, y luego multiplicado por 5? En este caso, el problema está definido con claridad y todo cambio en el desvirtúa su propósito. Podemos, desde luego, cambiar algunos datos pero no las relaciones fundamentales del problema.

En cambio, podemos reformular o cambiar el problema cuando las condiciones son flexibles. Por ejemplo, ¿Cómo podemos ampliar una calle para que circulen más autos? En

este caso, el problema real es mejorar la circulación de los autos y no necesariamente ampliar la calle. En este caso, ampliar la calle es una condición que puede ser eliminada ya que pueden existir otras fórmulas para mejorar la circulación; por ejemplo, cambiar el sentido a otras calles, abrir vías alternas, cerrar la circulación a ciertas horas, etcétera.

Finalmente, los problemas pueden evitarse cuando son innecesarios, Por ejemplo, Pedro tiene que ir a la escuela por la tarde, pero un amigo lo invita a tomar un café un poco antes de que las clases terminen; sin embargo, el ya había hecho una cita con su novia, media hora después de que acabaran las clases.¿ qué puede hacer? En este caso, lo mejor es deshacer los compromisos y desprenderse del problema; de igual manera, si a alguien le ofrecen un buen trabajo que a la larga le va a ocasionar problemas familiares, vale la pena meditar si el riesgo es necesario.

Ser hábiles para resolver problemas implica ser lo suficientemente sabios para identificar cuando debemos adaptarnos a las condiciones del problema, cuando podemos transformar el problema y en qué momento evitarlo.

Filtros Mentales

El acercamiento a los problemas y a la toma de decisiones esta mediado por la manera en que vemos las cosas, si usamos lentes azules veriamos todo teñido de este color; si lo usamos rojos veriamos todo del mismo color. De igual manera, la mente funciona con ciertos filtros que tamizan la información que recibimos. En esta situación nos encontramos con filtros negativos y que muchas veces no nos dejan ser claros y objetivos.

Tipos de pensamientos

Pensamiento impulsivo

Según Thurstone, pionero de la investigación de la inteligencia, el enemigo numero 1 de la inteligencia es el pensamiento impusivo que consiste básicamente en tomar decisiones, sin reflexionar bien las cosas. Se ha visto que las personas analíticas, y que piensan bien, dialogan consigo mismas y son autocriticas de lo que hacen y piensan; en cambio, las cosas que no lo son, toman decisiones demasiado rapidas sin pensar en las consecuencias de sus actos (como en el caso de Pedro); en general, son dependientes de otros y carecen de autonomía.

Pensamiento egocéntrico

La persona egocéntrica se caracteriza por pensar que todo lo que ocurre esta relacionado con su persona, además, trata de aplicar su experiencia previa para resolver problemas,

aun cuando estos tengan poco o nada que ver con lo que sabe, confunde la realidad con sus deseos o temores y, por lo tanto, no es objetiva; frecuentemente habla de si misma y de sus logros.

Pensamiento arrogante

Esto nace de una actitud de superioridad que es acorde con la realidad. Las personas arrogantes tienden a ser déspotas y a no apreciar las opiniones de los demás; tienden a imponer sus puntos de vista y a criticar siempre a los otros por lo que dicen. Este tipo de individuos finge que todo lo sabe.

Pensamiento sujeto a prejuicio

Es aquel en el que se actúa influido por una idea exagerada, falsamente generalizada o equivocada de la realidad. Prejuicios acerca de las mujeres, de ciertas razas o nacionalidades, o de formas de hacer las cosas, son desafortunadamente frecuentes en nuestra sociedad.

Pensamiento Apático

De manera lamentable, la falta de cultura y de lectura ha propiciado el surgimiento de estudiantes y jóvenes apáticos, insensibles e indiferentes que se aburren de todo y quieren salir del paso con el mínimo esfuerzo; tampoco colaboran en el trabajo en equipo y hacen uso de pretextos de todo tipo para no trabajar

Actos del Habla

Influencia del medio social y los valores en la toma de decisiones

El medio ambiente y los mensajes que éste transmite no son necesariamente negativos, sino que denotan tu fuerza de voluntad para lograr metas elevadas en la vida. Se ha visto que en muchas ocasiones el nivel de las metas es condicionado por el tipo de ambiente social al que pertenece la persona. Por ejemplo, en un ambiente donde cada uno de los integrantes de la familia son profesionistas de alto nivel es muy probable encontrar jóvenes que ambicionen llevar a cabo estudios de posgrado. En una familia de comerciantes es factible que la ambición de los hijos sea tener su propio negocio. A la inversa, en un medio ambiente carente de ambiciones es probable encontrar jóvenes que se conformen con sobrevivir y, si acaso, superar ligeramente a sus padres. Sin embargo, sea cual fuere tu ambiente social, tú puedes fijarte metas altas si tomas en cuenta a los grandes personajes y te entusiasmas por lo que han hecho de sus vidas. A continuación, enumeramos algunas de las formas en que el ambiente influye:

a. Extiende o limita tus ambiciones y metas en la vida (la ambición en sentido positivo); te puede animar a ser alguien valioso o, por el contrario, puede desalentarte cuando quieres emprender algo grande.

b. Condiciona los valores y actitudes que tienes frente a la vida. Recuerda que, para lograr tus metas, requieres tenacidad y amor por lo que haces.

c. Puede formar en ti hábitos y conductas de las que después te será difícil desprenderte. Pero si ambos trabajáramos en la misma esquina

A veces, la influencia del medio se traduce en mensajes negativos explícitos que pueden afectar el nivel de tu ambición e incluso una ética sana. Son mensajes que oyes por todas partes y que pueden acabar por influir en ti. Éstos pueden ser, por ejemplo:

- Sé realista. Nada se puede hacer para cambiar las cosas.
- Mientras vayamos sobreviviendo, está bien.
- Ahí la voy pasando.
- Para qué hacer las cosas, si luego nadie te lo agradece.
- Si todos ejercen actos de corrupción, ¿por qué uno no? La vida es de los “abusados”.
- Los corruptos son los únicos que tienen éxito en la vida.
- De cualquier manera, alguien lo iba a hacer (algo malo). ¿Por qué no yo?
- Si no te aprovechas de los demás, ellos se aprovecharán de ti.
- Anda, deja lo que estás haciendo (algo importante) y vamos a divertirnos.
- ¡Qué flojera hacer esto!

Frente a estos mensajes que frecuentemente se escuchan, considera lo siguiente:

1. Uno de los factores que más frena el desarrollo personal es el abandono de la lectura. Esto, a su vez, impide adquirir una cultura amplia que dé significado a las cosas que nos rodean, impide adquirir habilidad para escribir, y limita nuestro vocabulario y la posibilidad de comunicarnos correctamente. Por otra parte, leer muchos libros, pero de manera selectiva, abrirá nuevos mundos a tu intelecto y despertará tu imaginación.

2. Se ha visto que la corrupción es producto de mentes obtusas o malvadas. Frecuentemente, las personas que no confían en sus habilidades y piensan que son torpes recurren a métodos que no son éticos como sustitutos de su inteligencia. Quienes actúan de manera inmoral no tienen nada de qué enorgullecerse y siempre están justificando por qué son así; esto revela que, en el fondo, están insatisfechos con su vida. Además, estas personas no desarrollan todo su potencial, pues sus mentes están ocupadas con el temor de ser descubiertos o tratando de encubrir sus acciones. Desafortunadamente, la sociedad

mercantilista en que vivimos nos presenta como aspectos valiosos de la vida la promiscuidad, la adquisición de casas y autos lujosos, las diversiones excesivas, así como la fama y el dinero. Muchas personas desean adquirir estos bienes rápidamente y arruinan sus vidas cometiendo delitos de diversa índole a fin de lograrlos; otros se esfuerzan mucho por conseguirlos y, al verse lejos de alcanzar esas metas se deprimen o se vuelven agresivos.

3. El éxito en la vida va más allá de tener una posición económica y social. En la Gran Depresión de 1929 en Estados Unidos, muchos ex millonarios se quitaron la vida al ver perdidos sus bienes. Esto, a final de cuentas, significa que el dinero valía más que su propia existencia y que no tenían otras metas importantes por realizar. Con ello no queremos decir que lo económico no sea importante. Es de elemental justicia que todos tengamos formas dignas de vida y que especialmente los más necesitados tengan oportunidades de desarrollo en todos los sentidos; pero es esencial que este desarrollo sea integral. Para el psicólogo Alfred Adler, la felicidad humana descansa en tres dimensiones básicas: desarrollarnos profesionalmente en algo que en realidad nos agrada y que nos proporcione los recursos económicos para vivir de manera satisfactoria; la buena convivencia con los demás, especialmente con los amigos; y la vida de intimidad con la pareja.

4. Selecciona bien a tus amigos. No recurras a aquellos que siempre son pesimistas y desalientan el progreso de los demás. A la inversa, sé un buen amigo y anima a los demás a superarse.

5. Elige la carrera que te agrada más, de acuerdo con tus intereses y habilidades. Por desgracia, muchos estudiantes eligen su futura profesión basados en la creencia de que sólo algunas de ellas les reportarán beneficios económicos inmediatos. Sin embargo, la experiencia cotidiana nos dice que, en general, las personas tienen éxito en sus profesiones si profundizan en ellas y las enriquecen con otros conocimientos. Las tendencias actuales nos indican que estudiar una carrera no es suficiente y que es preciso actualizarse de manera constante.

6. Así como es importante que te abras al mundo y a la cultura, que lo hagas frente a los demás también lo es. Las otras personas tienen necesidades y anhelos como tú. Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti. Interésate por el bienestar de tu comunidad y del grupo social en el cual te desenvuelves.

7. Lucha por los valores trascendentes que darán una razón de ser a tu vida y un motivo para sentirte orgulloso: la justicia, la verdad, el bien y la belleza.

Habilidades sociales

Tu vida implica interacción continua con otros seres humanos. Gracias a los demás podemos desarrollarnos y encontrar razones para vivir. En consecuencia, es vital que sepas desenvolverte socialmente para que seas un promotor de cambio y ayudes así a tu comunidad y a ti mismo. Algunas habilidades y actitudes que te ayudarán a mejorar en este aspecto son:

1. Actitud de escucha. Implica interesarse en los problemas y opiniones de los demás. Esta actitud se demuestra haciendo preguntas y comentarios acerca de lo que dice el otro, y sugerencias cuando así conviene.

2. Actitud de ayuda. Conlleva, entre otras cosas, animar al otro cuando tiene proyectos positivos por realizar, o bien, cuando está deprimido, aconsejarlo positivamente y ayudarlo en acciones concretas para su beneficio. Se ha visto que los pueblos que progresan están constituidos por personas que colaboran entre sí y se interesan vivamente por los problemas de los demás.

3. Trabajo en equipo. Esta habilidad está muy descuidada, a pesar de su importancia, y entraña el hecho de ser tolerante con los demás y, a veces, sacrificar los intereses personales por el bien del equipo; no ser una carga para el grupo con actitudes de indolencia, impaciencia o agresividad; participar activamente, y cumplir sin pretextos los compromisos contraídos.

4. Reconocimiento. Es importante aplaudir y reconocer los pequeños o grandes logros de otros; reconocer verbalmente sus virtudes y habilidades y, sobre todo, no burlarse de los demás, aunque sus ideas puedan parecer extrañas o distintas. Se ha visto que la cultura de la burla promueve el subdesarrollo, limita la creatividad y genera sentimientos de impotencia y minusvalía.

5. Habilidad para negociar. Consiste, entre otras cosas, en tomar en cuenta los intereses y deseos de los demás cuando se requiere su ayuda o tomar una decisión en grupo que sea favorable a las ideas propias. En una buena negociación todos salen ganando, aunque unos puedan lograr más beneficios que otros. Para mejorar en esta habilidad es básico que consideres lo que puedes dar a cambio y lo que otros te pueden brindar. Implica conocer lo que piensan los demás y entender plenamente sus puntos de vista (“ponerte en los zapatos del otro”).

6. Comunicación clara y efectiva. Para lograrla se requiere un orden lógico en las exposiciones y argumentar con razonamientos sólidos. Recuerda además que el manejo amplio del lenguaje es el que te permitirá relacionarte bien con los demás y abrir puertas

en tu futura profesión. Es importante que venzas el miedo a hablar en público y que los demás confíen en ti, lo cual lograrás por medio de una conducta transparente y un manejo veraz y honesto de la información.

El contraaprendizaje

Si bien constantemente aprendemos cosas nuevas y agradables a lo largo de nuestra existencia, a veces nos toca vivir experiencias desagradables y dolorosas que surgen de nuestra interacción social. Si no somos lo suficientemente reflexivos, estas experiencias pueden acarrear lo que muchos han llamado el contraaprendizaje; es decir, un aprendizaje falso y perjudicado. Un ejemplo nos ayudará a ver con mayor claridad de qué se trata esto: Raúl va a presentar un examen de física dentro de algunos días, pero tiene dificultades para entender algunos conceptos y resolver problemas. Sabiendo que su amigo Enrique es ducho en esa materia, Raúl le pide que le ayude a estudiar. Enrique acepta de muy buen grado, pero como es muy distraído falta a sus citas para estudiar con Raúl. Éste, después de presentar el examen, reprueba, lo cual le hace pensar que la amistad no existe y que la gente sólo trata de aprovecharse de uno. De ahora en adelante no hará amistades profundas y mucho menos ayudará a otros.

Como puedes observar, Raúl se ha formado un concepto distorsionado y exagerado de la realidad a partir del incumplimiento de su amigo. De esta manera, se forman prejuicios de todo tipo que nos impiden tomar decisiones razonables. Desde luego, no se espera que las experiencias negativas nos dejen indiferentes. De ellas debemos aprender a ser más cautos o en ocasiones más tolerantes, pero no podemos generalizar a partir de experiencias particulares.

Lo importante es prever las actitudes y acciones negativas de los demás para no sufrir decepciones ni correr riesgos innecesarios. Exagerar los efectos de experiencias negativas nos convierte en seres desconfiados, resentidos y, a veces, agresivos o indiferentes, llenos de prejuicios que a la larga nos perjudican y perjudican a los que nos rodean.

Saber plantear problemas

Para analizar y solucionar un problema debemos seguir, paso a paso, un procedimiento. Pongamos como ejemplo el siguiente problema:

En la empresa de dulces “El payasito” existe el problema de que las ventas de su mejor paleta —llamada “Paleloca”— se han venido abajo, mientras que los demás productos se han mantenido en niveles aceptables. Dado que aquella paleta aún deja muchas utilidades, los dueños quieren saber qué hacer.

Este problema se resuelve llevando a cabo las siguientes etapas:

1. Determinar el problema y sus asociados. Antes que otra cosa, debemos tener una descripción completa del problema y las circunstancias que lo rodean. También tenemos que considerar que los problemas no vienen solos, sino que generan otros; o bien, están asociados a otros.

2. Conocimiento de las causas del problema. Si las paletas no se venden, tenemos que investigar qué ocasiona la falta de ventas. Frecuentemente existe una causa principal, aunque tampoco es forzoso que exista. Para obtener información de lo que está generando el problema tenemos que recurrir a diferentes instrumentos:

- Entrevistas personales con los afectados.
- Encuestas de opinión que, de ser necesario, se aplicarán a clientes, distribuidores, vendedores u otras personas involucradas. En estas encuestas también se preguntará sobre las preferencias del consumidor respecto a la competencia.
- Observación directa. Muchas veces, la información proporcionada por otros no es mensurable o no es suficiente. En estos casos, es necesario ir al lugar de los hechos para verificar nuestros datos o analizar personalmente cómo suceden las cosas.

Dependiendo de la información recabada, puede resultar que las ventas hayan disminuido por alguna de las siguientes razones:

- a) Los gustos de las personas están cambiando.
- b) La competencia ofrece productos mejores o a menor precio.
- c) La distribución del producto es inadecuada.
- d) La marca de las paletas no se conoce lo suficiente.
- e) La presentación del producto no es agradable.
- f) Otras.

3. Redefinición del problema. Una vez que conocemos las causas es conveniente redefinir el problema. En nuestro ejemplo, el problema inicial —¿cómo puedo vender más paletas?— puede transformarse en ¿qué otro producto podemos crear para sustituir la venta de paletas? o bien, si sabemos que la caída de las ventas se debe a que el empaque no es atractivo, el problema se convierte específicamente en ¿cómo podemos mejorar la envoltura de las paletas? En un momento dado, podemos percatarnos de que tenemos que resolver más de un problema; por ejemplo, mejorar las envolturas y al mismo tiempo generar un nuevo producto. Toma en cuenta también que un problema, en vez de hacerse más específico, podría hacerse más amplio y general. Por ejemplo, supongamos que el hecho de que no se vendan las paletas en algunas zonas del país en realidad nos está indicando que la competencia de compañías extranjeras cada vez se extiende con más fuerza. En este caso el problema es global. ¿Qué puede hacer la empresa para no dejarse

arrollar por la competencia? Esto, a su vez, implicará otra serie de medidas más profundas que probablemente afecten la estructura misma de la organización.

4. Proponer soluciones. En esta fase los responsables de resolver el problema generan, a través de una lluvia de ideas, el mayor número de soluciones posible. En este proceso la creatividad es importante y no debe descartarse ninguna idea aunque parezca absurda. En muchas ocasiones este tipo de ideas, con algunos cambios, pueden ser transformadas en opciones excelentes. En nuestro ejemplo, y suponiendo que la causa del problema fuera una publicidad deficiente, algunas soluciones podrían ser:

- a) Cambiar la presentación de las paletas con alguna variable, como tamaño o forma, para hacerlas más llamativas.
- b) Mejorar la envoltura con diseños diferentes.
- c) Mejorar la publicidad en el punto de venta, o bien, a través de comerciales.
- d) Realizar promociones del producto: sorteos, regalos, concursos y otros (habría que especificarlos).
- e) Otros.

5. Evaluar y seleccionar soluciones. Una vez generadas las ideas debe procederse a la evaluación de las mejores. Para ello, es necesario analizar y prever las consecuencias buenas y malas que acarrearía implantar las soluciones aportadas. También debemos tomar en consideración los recursos con que se cuenta y la trascendencia e importancia de la solución. Ten presente que algunas soluciones no sólo podrían resolver el problema planteado sino, además, ayudar a resolver muchos otros, o bien, ayudar a desarrollar el potencial de la empresa o de la persona.

6. Planeación operativa y puesta en marcha. En esta parte del procedimiento se debe establecer y precisar cómo se realizará la implantación de la solución:

- a) Las fases que deberán hacerse; es decir, la secuencia de ejecuciones que se harán en determinado tiempo.
- b) Establecer quiénes serán los responsables de ejecutarlas y de supervisar los trabajos.
- c) Los recursos humanos y materiales que serán necesarios en cada etapa.
- d) La calendarización de cada actividad que va a ejecutarse.

Es importante que en tu planeación consideres los riesgos a los que puede estar sujeto el hecho de aplicar una solución, calcular dichos riesgos y hacer algo al respecto.

7. Evaluar los resultados obtenidos. Echar a andar un proyecto exige supervisión y evaluación para que realmente se desarrolle exactamente como se había planeado. Existen dos tipos de evaluación: formativa y sumativa. La primera vigila que cada parte del proceso

establecido se desarrolle tal como se planeó. La evaluación sumativa, en cambio, evalúa si los resultados obtenidos al final de todo el proyecto cumplen con las expectativas.

Pasos del procedimiento

1. Determinar el problema y sus asociados.
2. Conocer las causas del problema.
3. Redefinir el problema.
4. Proponer soluciones.
5. Evaluar y seleccionar soluciones.
6. Planear la operación y ponerla en marcha.
7. Evaluar los resultados.

Si observas estos siete pasos tendrás una mejor visión de los problemas, y las soluciones que ofrezcas serán más acertadas que si tratas de encontrarles soluciones de una manera impulsiva.

Ahora, establece rutas y opciones para los siguientes problemas. Determina cuál es el mejor y el peor escenario; toma medidas para evitar o controlar riesgos; busca un conocimiento profundo e investiga el medio.

Ejercicios

Establece rutas y opciones para los siguientes problemas tratando de llegar a posibles soluciones.

Analiza las opciones que se presentan tomando en cuenta las seis etapas que se siguen para plantear problemas. Trabaja individualmente o en equipo, como el profesor te lo indique.

- Laura N. siente que su novio Pedro ya no le hace mucho caso. Ella piensa que este rechazo se debe a que Pedro se ha superado, mientras que ella ha dejado de estudiar. ¿Laura ha planteado bien su problema? ¿Qué posibles opciones tiene en cada una de las seis etapas expuestas?

- Pablo M. tiene problemas en su trabajo como supervisor de mantenimiento de una empresa.

Siente que su trabajo no es apreciado y que no le han dado el aumento que merece en los dos últimos años; ya tiene cuatro en la empresa y ha visto que personas de ingreso más reciente, y con la misma preparación que él, obtienen mejores salarios.

- En equipo, plantea un problema real de la comunidad. Investiga a fin de tener mayor información acerca de él y ensaya los siete pasos que se han visto.
