



G CONSELLERIA
O HISENDA
I I ADMINISTRACIONS
B PÚBLIQUES
/ ESCOLA BALEAR
ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA

BLOC D | **VISIÓ ESTRATÈGICA I PLANIFICACIÓ**

CONTINGUTS

- 10.1. Capacitat d'anàlisi de problemes**
- 10.2. Presa de decisions: responsabilitat i compromís**
- 10.3. Creativitat**

Autoria i llicència



Autoria: Humberto Julio Borrás Zedda

Data d'elaboració: 2016

Aquesta obra es difon mitjançant la llicència [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

1. CAPACITAT D'ANÀLISI DE PROBLEMES

El procés de presa de decisions està relacionat amb el d'anàlisi i resolució de problemes. Podem definir un problema com la distància que hi ha entre l'estat actual i l'estat desitjat.

Hi ha diferents «models» per a l'anàlisi de problemes. En qualsevol que es prengui com a referència es poden identificar quatre etapes:

- a) Identificació del problema.
- b) Anàlisi de les causes.
- c) Generació i selecció d'alternatives de solució.
- d) Aplicació, control i avaluació.

A continuació es resumeixen les tasques principals que s'han de dur a terme en cada una d'aquestes etapes.

a) Identificació del problema

L'OBJECTIU d'aquesta primera etapa és definir el problema en uns termes que tots compreguin i que es pugui treballar sobre aquest problema. La PREGUNTA CLAU és: què volem canviar?

La definició del problema ha de descriure la situació que es vol canviar COM REALMENT ÉS i de la manera més objectiva possible. Per exemple: «El 32 % dels models de sol·licitud processats pel nostre departament conté errors». Així és «com és el problema».

Una altra manera de definir-lo és expressant-lo en termes de l'«estat desitjat», és a dir, el que es vol obtenir quan estigui resolt el problema. En l'exemple anterior, podria ser reduir la quantitat d'errors en els models processats per sota del 10 %.

b) Anàlisi de les causes

L'OBJECTIU d'aquesta etapa és identificar la causa principal o les causes principals del problema. La PREGUNTA CLAU és: què ens impedeix aconseguir la «condició desitjada»?

Alguns suggeriments per treballar en aquesta etapa:



- Identificau les causes potencials. Hi pot ajudar una anàlisi causa-efecte (espina de peix).
- Seleccionau la causa mes probable, o més significativa, en l'ocurrència del problema.
- Determinau les dades necessàries per verificar-ho. Quines són? On són? Qui les té?
- Considerau les «forces positives» i les «forces negatives» que poden incidir en el problema, i centrau-vos en les causes que tenen més impacte.

c) Generació i selecció d'alternatives de solució

L'OBJECTIU d'aquesta etapa és generar les alternatives de solució. La PREGUNTA CLAU és: què podem fer per aconseguir l'«estat desitjat» actuant sobre la causa o les causes principals?

Aquesta etapa inclou tres tasques: generar totes les alternatives possibles de solució, determinar els criteris que s'han d'aplicar per seleccionar l'alternativa o les alternatives amb les quals treballarem (cost, temps, impacte, etc.), i aplicar els criteris acordats a cada alternativa i seleccionar la que mes els satisfaci.

d) Aplicació, control i avaluació

L'OBJECTIU d'aquesta etapa és executar i controlar l'aplicació de la solució d'acord amb el pla desenvolupat en el pas anterior. La PREGUNTA CLAU és: seguim el pla? Quins resultats aconseguim?

Recomanacions de tasques per fer en aquest pas:

- Dividir l'execució en etapes controlables, per a una supervisió més efectiva.
- Mantenir-se preparat per modificar el pla en cas que es produeixin esdeveniments esperats o inesperats.
- Emprar un sistema de control per mesurar l'avenç.
- Recopilar les dades per avaluar l'eficàcia de la solució.
- Posar en pràctica els plans de contingència segons les necessitats.

Segons els experts, en el trajecte entre el planejament i la posada en pràctica és on fracassen moltes aparentment «bones» solucions. Pot ser útil repassar algunes deficiències freqüents en l'execució dels plans:

- El planejament es confon amb el pronòstic.
- Les estimacions i els càlculs són deficients.
- No s'han elaborat plans de contingència.
- El pla no es comunica o actualitza apropiadament.
- No s'aconsegueix el compromís necessari.

Les decisions són presents en totes les etapes d'aquest procés. Algunes preguntes per generar decisions poden ser aquestes: en quin problema ens hem de centrar?, quines són les causes principals que el generen (o impedeixen assolir l'estat desitjat)?, quines alternatives de solució tenim?, quins criteris podem aplicar per seleccionar la millor alternativa?, quins plans podem desenvolupar per aplicar-les, controlar-ne l'execució i avaluar-ne els resultats?

2. LA PRESA DE DECISIONS I EL LÍDER

El líder és una persona que habitualment pren decisions que l'afecten tant a ell com els altres; és un dels aspectes fonamentals del seu lideratge. Els estils en la presa de decisions estan molt relacionats amb les característiques de la personalitat.

Alguns suggeriments que es proposen són els següents:

- El líder no s'ha d'obsessionar per tots els problemes que l'envolten, sinó que només s'ha de preocupar pels que li competeixen.
- Ha de cercar en un clima de llibertat interior i no deixar-se pressionar.
- Atès que les decisions solen estar relacionades unes amb les altres, és convenient no tenir pressa, prendre's el temps necessari i veure com es pot influir en una altra decisió.
- Per prendre decisions s'han d'observar els pros i els contres de cada problema i, en conseqüència, decidir. Es tracta de no equivocar-se.
- S'ha de tenir consciència que en la vida no hi ha seguretats absolutes i que cap decisió no és exempta de risc. La falta de decisió és signe de manca de confiança i determinació.

- Qualsevol decisió ha d'incloure sempre una alternativa per seguir en cas que hi intervenguin circumstàncies imprevistes.
- Es necessita valor personal per admetre que la decisió presa és un error i per revocar la decisió quan encara és possible.

La presa de decisions és una responsabilitat i un compromís: una responsabilitat perquè hem de fer-nos càrrec de les conseqüències i un compromís perquè ens limita la llibertat per sempre, condicionant les nostres decisions futures.

Actualment, es concedeix cada vegada més importància a la PARTICIPACIÓ DE TOTS els elements que integren un grup o equip de treball, en la presa de decisions, no perquè s'hagi prescindit totalment de la presa de decisions feta exclusivament pel líder del grup (gerent, cap, supervisor, etc), sinó perquè hi ha vegades en què s'ha d'aprofitar el coneixement i l'experiència d'un major nombre de persones, per prendre millors decisions, a més que quan la gent participa en la presa de la decisió, se sent més compromesa a aconseguir els resultats desitjats, convertint-se en un poderós motivador per als treballadors que se'ls tengui en compte en el moment de decidir.

2.1. Avantatges

- Hi ha més concentració de coneixements, experiències i informació.
- Es produeix més varietat de punts de vista.
- Es facilita l'acceptació de la solució final.
- Es redueixen els problemes de comunicació.

2.2. Desavantatges

- La pressió social que es genera.
- El predomini que exerceixen els líders informals del grup sobre els altres.
- Els propòsits ocults, que moltes vegades influeixen segons les opinions: interessos personals, polítics, etc.
- La manipulació del compromís, amb la finalitat d'arribar a una decisió més ràpidament.

2.3. Alguns punts que se suggereixen per aconseguir que funcioni la presa de decisions en grup

- Fer reunions setmanals o bisetmanals per mantenir-se informats sobre els avenços i els problemes que es presentin.
- Durant les reunions, adoptar un enfocament per al diagnòstic de la solució dels problemes
- Desenvolupar la solució, sense una intervenció dominant del líder del grup, que ha d'adoptar una posició més de suport que d'intervenció activa, deixant que el grup suggereixi i proposi, sense immiscir-se directament en els debats.
- Discutir la solució final.
- Retroalimentació. Després que s'hagi escollit i implantat una solució, el líder del grup l'ha de retroalimentar, sobre els avenços, els èxits o les errades que es presentin.

2.4. Procés de solució de problemes

La capacitat de prendre decisions ha de trobar la seva màxima expressió en la capacitat de solucionar problemes. Una decisió no és tal mentre no s'expressi en l'acció.

Tot el procés de solució de problemes és un exercici de presa de decisions. Aquestes habilitats addicionals s'han de desenvolupar per al lideratge personal.

- **SER CONSCIENT.** Hi ha persones que prefereixen ignorar els problemes. Pensen que desapareixen si no hi planten cara. Ser conscient que hi ha problemes és el primer pas per solucionar-los.
- **OBJECTIVITAT.** Després de conèixer-los, cal definir-los, la qual cosa exigeix una anàlisi objectiva per descobrir on són. Altrament, s'apliquen solucions al que és un veritable problema.
- **VISIÓ.** De vegades es tenen les solucions veritables d'un problema, però hi ha por d'afrontar-les. Però si no se soluciona el problema real no es progressa.
- **CONEIXEMENT.** Solucionar un problema implica conèixer l'assumpte. Una persona que no sap mecànica no ha d'obrir ni el radiador d'un cotxe.
- **MENT OBERTA.** No hi ha solucions òbvies per als problemes, perquè ja s'haurien utilitzat. Cal ser flexibles.



- SELECCIÓ D'ALTERNATIVES. Quan hi hagi solucions per a un problema, en primer lloc cal acceptar-les, encara que puguin semblar contradictòries entre si.
- CONSULTAR. El líder no ha de tenir objeccions davant del dubte de consultar altres persones perquè les seves decisions siguin les més encertades i no perdi temps inútil.

3. TÈCNIQUES PER AFAVORIR LA CREATIVITAT

3.1. La creativitat

La creativitat designa l'habilitat de la persona que pren decisions per combinar o associar idees de manera única per aconseguir un resultat nou i útil. La persona que pren decisions i és creativa és capaç de captar i entendre el problema d'una manera més àmplia, encara que vegi les conseqüències que altres passen per alt. Tanmateix, el valor més important de la creativitat és el desenvolupament d'alternatives. Aquestes persones són creatives i poden generar prou idees per trobar el camí més curt i efectiu per solucionar el problema.

La bona notícia és que la creativitat pot adquirir-se. És freqüent que les idees creatives siguin fruit de grans esforços, motiu pel qual hi ha diverses tècniques per conrear-les, especialment en el procés de presa de decisions. Algunes se centren en les interaccions grupals, mentre que altres afecten accions individuals.

En representació de les tècniques existents ens referirem a una de les més comunes, la pluja d'idees.

3.2. Pluja d'idees

Una de les tècniques més conegudes per facilitar la creativitat va ser elaborada per Alex F. Osborn, que ha estat anomenat *pare de la pluja d'idees*. El propòsit d'aquest mètode és afavorir la resolució de problemes mitjançant la troballa de noves i insòlites solucions. El que se cerca en una sessió de pluja d'idees és justament una multiplicació d'idees. Les regles són les següents:

- No criticar cap idea.
- Com més extremes siguin les idees, millor.
- Encoratjar la quantitat d'idees produïdes.



- Estimular la millora progressiva de les idees.

Aquest mètode grupal és especialment eficaç en situacions quan la informació s'ha de distribuir entre diverses persones o quan, encara que sigui deficient, és preferible una decisió grupal a una excel·lent decisió personal, a la qual, per exemple, podrien oposar-se els individus encarregats d'instrumentar-la. Així mateix, l'acceptació de noves idees sol ser més elevada quan una decisió és presa pel grup que l'ha d'instrumentalitzar.

FONTS BIBLIOGRÀFIQUES

Braddick, W.A.G. (1990). *Mangement per a bankers*. Lloc: EADA GESTION.

Codina, A. (2012). *Análisis de problemas y toma de decisiones. Reto principal para una gerència efectiva*, <www.degerencia.com>.

Toma de decisiones. Toma de decisiones en grupo, www.elergonomista.com.

Espindola, J.L. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. Lloc: Pearson.

López, P. (2012). *Habilidades directivas*. Lloc: Netbiblo. Cinco Días.

Urcola, J.L. (2001). *Dirigir personas en tiempos de cambio*. Lloc: ESIC.