

MATERIAL DOCENTE INSTITUCION UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

Proceso: Planeación Académica

Código
600.R.06

Versión
02

Emisión
20-04-2022

Página
1 de 8

Generalidades sobre el Taller para la Solución de Problemas

Guía de Curso – 08/07/2023

Autor(es):

Ricardo David Monroy del Castillo
Docente de planta

Resumen:

El taller para la solución de problemas busca que el estudiante comprenda y aplique diversas estrategias para abordar diferentes problemáticas organizacionales, que hacen parte del día a día de cualquier gerente. En este ejercicio se explora mediante diferentes casos, tanto la solución analítica como creativa de problemas, teniendo en cuenta que en la realidad organizacional es fundamental contar con las dos perspectivas, puesto que no siempre se cuenta con información perfecta.

Palabras clave:

Problemas, Creatividad, Análisis

Descripción:

El objetivo de este ejercicio es que el estudiante practique la solución de problemas, tanto analítica como creativa. En el documento se describe un escenario real. Este incluye problemas reales que enfrentan directivos reales. Es muy similar al tipo de problema que enfrentan muchas de las empresas locales. La tarea del estudiante en este caso es identificar una solución para el problema. Deberá enfrentar el problema en dos formas: primero, usará técnicas analíticas y, después, técnicas creativas para la solución de problemas. Deberá aplicar por su cuenta el primer método (la solución analítica de problemas). El segundo método (la solución creativa de problemas) lo trabajará en equipo. La tarea consiste en aplicar los principios de la solución de problemas para obtener soluciones realistas, eficaces y de bajo costo para estos problemas. No deberá tomarle más de 20 minutos la tarea de la solución analítica del problema. Luego dedicará 45 minutos a la tarea de resolver el problema de manera creativa.

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN

Especialización en Alta Gerencia

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca.

Referencie este documento así:

Monroy, R. (2023). Taller para la Solución de Problemas. Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca.



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
CURSO: GERENCIA ORGANIZACIONAL
TALLER PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
BASADO EN (WHETTEN Y CAMERON, 2011)

El objetivo de este ejercicio es que usted practique la solución de problemas, tanto analítica como creativa. A continuación, se describe un escenario real. Este incluye problemas reales que enfrentan directivos reales. Es muy similar al tipo de problema que enfrentan muchas de las empresas locales. Su tarea en este caso es identificar una solución para el problema. Usted enfrentará el problema en dos formas: primero, usará técnicas analíticas y, después, técnicas creativas para la solución de problemas. Deberá aplicar por su cuenta el primer método (la solución analítica de problemas). El segundo método (la solución creativa de problemas) lo trabajará en equipo. Su tarea consiste en aplicar los principios de la solución de problemas para obtener soluciones realistas, eficaces y de bajo costo para estos problemas. No deberá tomarle más de 20 minutos la tarea de la solución analítica del problema. Luego dedique 45 minutos a la tarea de resolver el problema de manera creativa.

Actividad individual: Solución analítica de problemas (20 minutos)

1. Después de leer el primer caso, escriba una definición específica del problema. ¿Qué problema definido con precisión va usted a resolver? Complete la oración: El problema que voy a resolver es...
2. Ahora identifique al menos cuatro o cinco soluciones alternativas. ¿Qué ideas tiene usted para resolver este problema? Complete esta oración: Las posibles formas de resolver este problema son...
3. Después, evalúe las alternativas que propuso. Asegúrese de no evaluar las alternativas antes de proponer el conjunto completo. Evalúe el conjunto de alternativas con base en este criterio: ¿Esta alternativa resolverá el problema que usted ha definido? ¿Esta alternativa es realista en términos de costos? ¿Podría ponerse en marcha esta solución en un periodo breve?
4. Ahora escriba la solución que propuso para el problema. Especifique lo que debe hacerse y cuándo. Esté preparado para compartir esa solución con otros miembros del equipo.

Actividad en equipo: Solución creativa de problemas (45 minutos)

1. Ahora formen un equipo de cuatro o cinco personas. Cada miembro del equipo debe compartir su propia definición del problema. Es poco probable que todas sean iguales, así que asegúrese de mantener un registro de ellas. Ahora agreguen al menos tres definiciones más plausibles del problema. Al hacerlo, utilicen al menos dos de las técnicas que estudiamos para ampliar la definición del problema. Cada definición debe diferir de las otras respecto de lo que es el problema y no sólo plantear distintas causas de éste.

2. Ahora examinen cada una de las definiciones propuestas. Seleccionen una en la que todo el equipo esté de acuerdo. Como es poco probable que puedan resolver múltiples problemas a la vez, seleccionen sólo una definición del problema en la que trabajarán.
3. Compartan las cuatro o cinco soluciones que propusieron de manera individual, incluso si no se relacionan con el problema específico que el equipo ha definido. Registren todas las alternativas que proponen los miembros del equipo. Después de que todos los miembros del equipo hayan compartido sus alternativas, generen al menos cinco soluciones alternativas adicionales al problema en las que estén de acuerdo. Utilicen al menos dos de las técnicas analizadas para ampliar las alternativas.
4. De todas las alternativas que propuso el equipo, seleccionen las cinco que consideren más creativas y con mayores probabilidades de éxito.
5. Seleccionen a un integrante de cada equipo para formar un jurado. Este grupo será el encargado de elegir al equipo con las alternativas más creativas y con más potencial de éxito para resolver el problema. Los miembros de un equipo no podrán votar por su propio grupo.
6. Ahora, cada equipo compartirá sus cinco alternativas con la clase. El jurado seleccionará al ganador.

Keith Dunn y el restaurante McGuffey's

Keith Dunn sabía exactamente qué esperar. Sabía qué pensaban sus empleados de él. Por esa razón, les había mandado el cuestionario. Necesitaba una inyección de confianza, sentir que sus empleados lo respaldaban mientras luchaba por construir McGuffey's Restaurants Inc., más allá de dos restaurantes y \$4 millones en ventas anuales.

Mientras reunía los cuestionarios anónimos, Dunn regresó a su pequeña oficina corporativa en Asheville, Carolina del Norte. Con uno de sus socios a un lado, abrió el primer sobre con tanta ansiedad como un productor de Broadway que revisa las críticas de la noche de estreno. Sus ojos se enfocaron directamente en la pregunta que pedía a los empleados que calificaran el desempeño de los tres dueños en una escala del 1 al 10.

Un cero; el empleado había dibujado un grande y gordo cero. "Averigua de quién es esta letra", dijo a Richard Laibson, su socio. Abrió otro sobre: un cero nuevamente; y otro. También un dos. "Despediremos a estas personas", dijo Dunn a Laibson fríamente. Otro cero.

Un uno. "¡Ve a trabajar para alguien más, cretino!", gritó Dunn.

Pronto, estaba listo para despedir a 10 de sus 230 empleados, "parece que mucha gente me odia", afirma.

Sin embargo, al día siguiente, el enojo de Dunn cesó. "¿Puedes creer? He hecho todo esto por esa gente y ellos piensan que soy un cretino que no se preocupa por ellos", dijo.

“Finalmente, tendría que mirarme al espejo y pensar ‘Tal vez tengan razón’”.

Para Dunn, percatarse de eso era verdaderamente doloroso. Él había fundado la empresa tres años antes por frustración, luego del abuso que había sufrido cuando trabajaba para grandes cadenas de restaurantes. Si Dunn tenía una misión importante en McGuffey's era demostrar que los restaurantes no tenían por qué maltratar a sus empleados.

Creía que había tenido éxito. Antes de ver esas encuestas, él pensaba que McGuffey's era un lugar donde los empleados se sentían valorados, tomados en cuenta y apreciados. “No tenía idea de que estuviéramos tratando tan mal a la gente”, dijo. En algún momento, en el transcurrir diario del negocio, había perdido la conexión con ellos y había dejado atrás a la empresa orientada hacia los empleados que él pensaba que estaba dirigiendo.

La odisea de 13 años de Dunn a través de algunas grandes cadenas de restaurantes lo dejó sintiéndose tan débil como una hamburguesa con queso después de un día bajo las lámparas de calor. Ponderosa en Georgia; Bennigan's en Florida y Tennessee; Tgi Friday's en Texas, Tennessee e Indiana. En un periodo de seis meses en Friday's, consiguió dos ascensos, dos bonos y dos aumentos; luego, su jefe se fue, y a él lo despidieron. Eso fue todo. Dunn estaba harto de las grandes cadenas.

A la edad de 29 años volvió a Atlanta, la ciudad donde comenzó a atender mesas en un restaurante local. Ahí también había asistido a Emory University para estudiar la licenciatura.

Fue allí donde conoció a David Lynn, el director general del restaurante, un hombre de 29 años, quien en ese entonces se sentía harto y admitía que estaba “empezando a perder la fe”.

Lynn y Dunn comenzaron a hacer planes para abrir su propio negocio, donde los empleados disfrutaran tanto el trabajo como los clientes la comida. Planearon dirigirse a los mercados más pequeños que las cadenas ignoraban. Con el financiamiento de un amigo, abrieron McGuffey's.

Honestos con sus metas orientadas a la gente, los socios trataron de hacer que los empleados se sintieran más apreciados de lo que ellos mismos se habían sentido en las cadenas. Les daban una bebida y un alimento gratis al final de cada turno, les permitían regalar aperitivos y postres, y les daban una semana de vacaciones pagadas al año.

Se desarrolló una camaradería especial entre los empleados. Después de todo, trabajaban en una industria en la que se podía aspirar a una tasa de rotación del 250 por ciento. La víspera de la inauguración de McGuffey's, unos 75 empleados rodearon el árbol que estaba junto al bar, se tomaron de las manos y rezaron en silencio durante dos minutos. “Ese árbol tenía una energía especial”, dice Dunn.

Tal vez así era. Para la tercera noche de operación, el McGuffey's con 230 asientos tenía una lista de espera. El comedor estaba tan aglomerado que, luego de tres meses, los dueños decidieron agregar un patio con 58 asientos. Luego tuvieron que volver a arreglar la cocina para satisfacer la demanda. En sus primeros tres meses y medio, McGuffey's logró ventas de aproximadamente \$415,000, pero terminaron el año con \$110,000 en números rojos, básicamente porque los socios pagaron la mayor parte de su deuda de \$162,000 de inmediato.

El rumor del éxito del restaurante llegó a Hendersonville, Carolina del Norte, una ciudad de 30,000 habitantes, ubicada a unas 20 millas de distancia. El agente administrativo de un centro comercial (mejor dicho, “el” centro comercial) de ese lugar, realizó una visita para hablar con los socios y proponerles la apertura de una sucursal. Ellos hicieron algunas solicitudes audaces, le pidieron gastar \$300,000 en renovaciones, incluyendo la adición de un patio y equipo mejorado. El agente estuvo de acuerdo. Con casi ninguna investigación de mercado, abrieron el segundo McGuffey’s 18 meses más tarde. El primero, en Asheville, continuaba siendo un éxito, habiendo superado la marca de los \$2 millones en ventas durante su primer año, con una pérdida marginal de apenas \$16,000.

Hacia mediados del verano, el restaurante de Hendersonville con 200 asientos estaba generando \$35,000 a la semana. “Vaya, ustedes deben estarse haciendo ricos”, escuchaban los socios por todo el lugar. “¿Cuándo van a comprar sus propios aviones?”. “Todos nos decían que no nos podíamos equivocar”, afirmó Dunn. No obstante, el restaurante de Asheville estaba teniendo algunos problemas. Justo cuando abrió el restaurante McGuffey’s de Hendersonville, las ventas en Asheville cayeron un 15 por ciento. Pero los socios ignoraron el hecho; algunos clientes vivían más cerca de Hendersonville, así que probablemente uno de los restaurantes estaba atrayendo a algunos de los comensales del otro. De cualquier forma, los clientes continuaban ahí.

“Sólo estamos distribuyendo nuestro mercado en forma un poco más estrecha”, dijo Dunn sus socios. Cuando Asheville perdió otro 10 por ciento y Hendersonville un 5 por ciento, Dunn lo atribuyó al hecho de que la edad para beber se había elevado a 21 años en Asheville, lo que redujo las ventas de licor.

Hacia finales de ese año, la empresa registró casi \$3.5 millones de ventas, con pérdidas nominales de aproximadamente \$95,000. Pero la adulación y la expectativa de las grandes cantidades de dinero y los autos de lujo estaban empezando a nublar la verdadera razón por la que habían iniciado el negocio. “McGuffey’s surgió de pura frustración”, comentó Dunn. Pero la frustración había desaparecido. “Te llaman de tantas direcciones que pierdes la noción de dónde estás”, dijo Laibson. “Hay cosas que uno simplemente olvida”.

Lo que los socios olvidaron, al calor del éxito, eran sus raíces.

“El éxito alimenta al ego”, dijo Dunn, “y el ego engendra desprecio”. Dunn regresaba de las ferias comerciales o de las juntas de bienes raíces sintiéndose orgullosísimo. “¿No es emocionante?”, preguntaba a algún empleado. “Abriremos un nuevo restaurante el año próximo”. Cuando el empleado lo miraba sin decir nada, Dunn se resentía. “No entendía por qué no se sentían emocionados”, comentó. No podía ver que mientras su mundo estaba en constante crecimiento y expansión, el mundo de sus empleados iba cayendo en picada. Ellos seguían atendiendo mesas o cocinando hamburguesas y pensaban: “Olvida el nuevo restaurante, no me has saludado en meses y, por cierto, ¿por qué no arreglas la máquina de té?”.

“Me volví demasiado bueno y demasiado ocupado para dar inducción”. Así que decidió grabar las sesiones de inducción para los nuevos empleados, y hacer un video justo como el que él vio cuando trabajó en Bennigan’s. En el video, Dunn narraba a los nuevos empleados una de sus historias favoritas, la del cliente que camina en el restaurante de una cadena y se encuentra haciendo preguntas a un letrado automatizado, porque no podía

encontrar a un ser humano. La moraleja: “McGuffey’s nunca será tan impersonal para hacer que la gente hable con un letrado”.

Un video tal vez, pero un letrado, nunca.

Como Dunn no pasaba mucho tiempo en los restaurantes, no se percató de que los empleados se iban en multitudes. Incluso la salida de Tom Valdez, el director de cocina de Asheville, no había sido suficiente para quitarle el brillo a su “reluciente ego”, como él lo llama.

Valdez había sido director de cocina de Dunn en tgi Friday’s. Cuando el restaurante McGuffey’s de Hendersonville estaba abriendo sus puertas, Dunn lo contrató como director de cocina. Unos meses más tarde, Valdez entró en la oficina de Dunn y anunció que regresaría a Indianápolis. “Hay demasiadas tonterías en este lugar”, gruñó. “A ti no te importa tu personal”.

Dunn estaba impactado.

“En cuanto abramos el siguiente restaurante, haremos las cosas como antes”, respondió.

Pero Valdez no cedió. “Keith”, dijo amargamente, “estás resultando como todas las otras empresas”. Dunn se encogió de hombros. “Somos una empresa grande, y tenemos que hacer las cosas como las empresas grandes”, respondió.

Valdez salió y azotó la puerta. Dunn todavía no entendía que había empezado a imitar a las mismas compañías que tanto había detestado. Dejó de rebelarse contra ellas; bajo la presión intensa de una compañía en crecimiento, sólo quería dominar los métodos probados. “Estaba permitiendo que nuestra empresa se volviera como las compañías que odiábamos porque pensamos que era inevitable”, reconoció.

Tres meses más tarde, los dos directivos principales de McGuffey’s anunciaron que se trasladarían a la costa Oeste a iniciar su propia empresa. Dunn estaba muy contento: “Nuestros empleados aprenden tanto”, presumía, “que están listos para abrir sus propios restaurantes”.

Antes de que se fueran, Dunn se sentó con ellos en un salón en Hendersonville. “Así que”, preguntó de manera casual, “¿qué creen que podríamos hacer para administrar mejor este lugar?”. Tres horas más tarde, seguía escuchando. “El McGuffey’s del que nos enamoramos ya no existe”, concluyó uno de ellos tristemente.

Dunn estaba furioso. ¿Cómo podían sus empleados ser tan malagradecidos? ¿No podían ver cómo todos los demás estaban compartiendo el éxito? ¿Quién les había dado seguros médicos tan pronto como los socios pudieron pagarlos? ¿Quién les había dado seguro dental ese año?

¿Y quién (no porque alguien lo apreciara) estaba planeando establecer un plan de reparto de utilidades el año siguiente?

Las ventas de ambos restaurantes seguían menguando. Esta vez, no había cambios en las leyes del licor ni nuevos restaurantes a quienes culpar. Como los empleados se sentían ignorados, resentidos y abandonados, los baños no se limpiaban tan bien como antes, la comida no llegaba tan caliente como antes, los meseros no sonreían con tanta frecuencia.

Pero los dueños, absortos en sí mismos, no lo podían ver. Estaban sorprendidos. “Parecía que lo que había hecho crecer a nuestra empresa de pronto se había perdido”, dijo Laibson. Conmovido por todas las recientes deserciones, Dunn necesitaba un impulso de confianza.

Así que envió un cuestionario de una página, en el que pedía a los empleados que calificaran el desempeño de los dueños. Estaba devastado por los resultados. Por curiosidad, más tarde Dunn fue con un asistente y le pidió un favor. “¿Podrías calcular nuestra tasa de rotación?”. Vino la respuesta: “220 por ciento, señor”.

Keith Dunn pensó en consultar a los expertos en administración a través de sus libros, grabaciones y discursos. “¿Quieren una administración orientada a la gente?”, pensó. “Bien. Se las daré”.

Dunn y Laibson habían pasado algunos meses visitando 23 de los mejores restaurantes del sureste. Mientras conducían durante horas, escuchaban grabaciones sobre administración, las detenían en los puntos clave y preguntaban: “¿Por qué no tenemos algo así?”. Por la noche, leían libros de administración, subrayaban los párrafos significativos, buscando respuestas.

“Todos dicen que la clave está en las personas”, comentó Dunn. Ambos determinaron: “Tenemos que empezar a pensar en nuestra gente como en un activo”. “Y tenemos que incrementar el valor de ese activo”. Dunn estaba emocionado ante la idea de dar a McGuffey’s la forma de una pirámide invertida, con los empleados hasta arriba. Ahora sabía que conservar a los empleados significaba mantenerlos comprometidos.

Escuchó a un consultor sugerir que las empresas pequeñas mantenían comprometidos a los directivos al vincular su remuneración con el desempeño. McGuffey’s administraba las metas de los directivos cada trimestre; si lograban la mitad de las metas, se embolsaban la mitad de sus bonos. ¿Suena razonable? No, afirmó el consultor, no puedes recompensar a los directivos por un trabajo a medias. Tiene que ser todo o nada. “De ahora en adelante”, dijo Dunn a sus directivos con firmeza, “no hay medias tintas”.

Dunn también organizó un concurso para los empleados. La competencia, había leído, era una buena forma de mantener a los empleados motivados.

Así nació el concurso “Es innegable que el cliente merece atención”. En Hendersonville y Asheville dividió a los empleados en seis equipos. El equipo ganador obtendría \$1,000. El premio dependía de hablar con los clientes, mantener limpio el restaurante y reunir fichas especiales por trabajo adicional realizado más allá de sus obligaciones.

Los empleados llegaban cada mañana, se ponían sus uniformes y se alistaban para la batalla.

En pocas semanas, dos equipos tomaron la delantera. Los directivos también se veían revitalizados. Para Dunn, parecía como que harían lo que fuera, cualquier cosa, por mantener costos bajos en los alimentos, incrementar las ventas y mantener los márgenes de utilidad. Esto era justo lo que todos los consultores con honorarios altos habían prometido. Pero después de casi seis meses, sólo los directivos de una de las tiendas parecían capaces de ganar todos los bonos de todo o nada. En las juntas y revisiones de directivos, Dunn comenzó a escuchar quejas. “¿Por qué los costos de mano de obra están tan fuera de línea?”, preguntaba alguno. “Rayos, de cualquier forma no puedo ganar el

bono”, respondió un director, “así que, ¿para qué esforzarse?”. “Mira, Keith”, dijo otro director, “hace tanto tiempo que no veo un bono, que ya me olvidé de cómo son”. Algunos directivos deseaban tanto obtener el bono que trabajaban con menos personal, no arreglaban el equipo y adquirían pocos suministros.

El concurso se vio afectado por los celos y la malicia. Tres equipos se quedaron muy atrás después del primer mes. Dentro de esos equipos la gente discutía y se quejaba todo el tiempo: “No podemos ganar, así que, ¿qué caso tiene?”. Dunn no pudo evitar darse cuenta de que el concurso parecía haber tenido el efecto contrario al esperado. “Algunas personas estaban esforzándose realmente”, comentó. Unos 12, para ser exactos. Los otros 100 estaban en verdad desmoralizados.

Dunn se sentía contrariado. Éstos eran los mismos empleados quienes, después de todo, habían afirmado que él no hacía lo suficiente por ellos. Pero está bien, él quería escuchar lo que ellos tenían que decir. “Obtener retroalimentación”, decían los expertos en administración, “averigüe lo que piensan sus empleados”. Dunn anunció que los dueños sostendrían reuniones informales una vez al mes.

“Éste es el momento de hablar”, dijo Dunn a los empleados que se presentaron, los tres que estaban ahí. Así era la mayor parte del tiempo, con una asistencia de tres a cinco empleados, y los dueños alejando a otros de sus puestos en la cocina. Nada mejoraba y Dunn lo sabía. Ya tenía claro lo que no funcionaba; ahora sólo necesitaba saber qué era lo que funcionaría.

MSc. Ricardo Monroy del Castillo
Docente Gerencia Organizacional