

LA CONFECCIÓN DEL BANCO DE PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN: EJERCICIO FUNDAMENTAL PARA LA MEJORA CONTINUA

PREPARATION OF THE ORGANIZATION'S PROBLEM BANK: A FUNDAMENTAL EXERCISE FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT

Dr. C. Reynaldo Carballo Cuenca
Empresa de Servicios de Seguridad Integral S.A
ORCID: 0000-0003-4035-8966
Email: reynaldo.carballo@seisa.cu

Dra. C. Vicenta Pérez Fernández
Empresa de Servicios de Seguridad Integral S.A
ORCID: 0000-0002-5749-3307
Email: vicenta.perez@seisa.cu

RESUMEN

Se realiza una sistematización sobre los referentes que han abordado, a nivel internacional y nacional, la importancia de la determinación del banco de problemas de una organización, así como de las propuestas realizadas al respecto. Ello permitió profundizar en la problemática detectada y, a partir de la triangulación de fuentes y métodos, lograr el cumplimiento del objetivo propuesto en la investigación: Elaborar un método para determinar y estructurar la gestión de problemas en la organización y contribuir a transformar los desafíos en oportunidades de mejora continua. Se aporta un método con un sistema de procedimientos, que favorece la determinación del inventario y estructuración del banco de problemas, mediante un conjunto de exigencias, acciones, operaciones, técnicas y vías que contribuyen a identificar, clasificar, resolver y evaluar los problemas de la organización de manera sistemática y actualizada. La propuesta es factible, pertinente y es generalizable en otros contextos semejantes, por lo que expresa su relevancia al contribuir a la solución de la insuficiencia expresada sobre este tema.

Palabras clave: Banco de problemas, confección de banco de problemas, técnicas participativas

ABSTRACT

A systematization is carried out on the references that have addressed, at an international and national level, the importance of determining the bank of problems of an organization, as well as the proposals made in this regard. This allowed us to delve deeper into the problems detected and, based on the triangulation of sources and methods, achieve the fulfillment of the objective proposed in the research: Develop a method to determine and structure the management of problems in the organization and contribute to transforming challenges into opportunities for continuous improvement. A method is provided with a system of procedures, which favors the determination of the inventory and structuring of the problem bank, through a set of demands, actions, operations, techniques and ways that contribute to identifying, classifying, solving and evaluating the problems of the organization in a systematic and updated manner. The proposal is feasible, relevant and generalizable in other similar contexts, which is why it expresses its relevance in contributing to the solution of the insufficiency expressed on this topic.

Keywords: Problem bank, preparation of problem bank, participatory techniques

Fecha de recibido: 29 / 09/ 2024
Fecha Aceptación: 21 / 11 / 2024

INTRODUCCIÓN

La gestión proactiva de los problemas que afectan la producción, los servicios, el control económico, los aseguramientos materiales, la calidad, las condiciones de trabajo, la superación actualizada del capital humano, el enfoque amigable con el medio ambiente, la investigación y la innovación tecnológica, entre otros indicadores, constituye una necesidad apremiante a nivel nacional.

Tener identificados los problemas en una organización representa un logro importante para llegar a la solución de estos. Reconocer, comprender e interpretar los desafíos que enfrenta la institución contribuye en la toma de decisiones acertadas para encontrar soluciones efectivas o mitigar los efectos negativos. Estar conscientes de las áreas que requieren atención o mejora, abren un campo de oportunidades para aprender y crecer, pues al superar obstáculos, la empresa se hace más resistente y desarrolla capacidades para enfrentar retos futuros.

Frecuentemente, en las etapas previas y durante la realización de actividades de indagación científica, se solicita consultar el banco de problemas de la entidad como referente y punto de partida para desarrollar procesos investigativos, innovaciones, diagnósticos, consultas, entre otros. A pesar de la importancia de contar con el banco de problemas, en muchas organizaciones este no existe, ya sea porque no se tiene claro el concepto o se desconoce cómo confeccionarlo.

En investigaciones realizadas sobre esta problemática por diversos autores, se reconoce que un banco de *problemas "es un depósito o inventario de interrogantes, contradicciones o limitaciones que deben ser respondidas o contrarrestadas"* (Vera y Mero, 2015, p.42). Estos autores, al abordar específicamente las características distintivas de los problemas profesionales, señalan que estos coinciden con el objeto campo de una profesión en cuestión y en su solución se emplean métodos prácticos y conocimientos propios de dicha profesión. Por otra parte, Ruiz (2010) considera que es un requisito insoslayable la actualización frecuente del banco de problemas, teniendo en cuenta el dinamismo de la vida económica y las situaciones que deben ser transformadas.

Al abordar este referente, Aguilar (2020) refiere que *"no existe una base teórica al respecto de los bancos de problemas, porque no es una categoría conceptual sino un término procedimental"* (p. 11). Al realizar la gestión del banco de problemas se deben establecer etapas y acciones concretas, que posibiliten la identificación, clasificación, propuestas de soluciones y seguimiento de la entrada y solución de los problemas, así como la determinación de los objetivos y tareas que se derivan de cada problemática registrada.

El análisis pormenorizado de los problemas de la entidad y la determinación de su importancia, debe concebir la aplicación de acciones dirigidas a la mejora continua de los procesos y del desempeño de la organización y revelar, desde lo metodológico, la solución a las problemáticas que afectan el éxito de la entidad.

Es posible reconocer la gestión del banco de problemas como un proceso sistemático de investigación, planeación, realización y análisis de resultados de la organización en la búsqueda y aplicación de soluciones a los problemas teóricos o prácticos identificados.

Al considerar que la gestión del banco de problemas responde a una necesidad apremiante en el ámbito organizacional, que se ve limitada por insuficiencias en los conocimientos teóricos y/o prácticos de los directivos y colaboradores, se determinó como objetivo de este trabajo: Elaborar un método para determinar y estructurar la gestión de problemas en la organización, que contribuya a transformar los desafíos en oportunidades de mejora continua.

DESARROLLO

De forma genérica se asume que, un banco de problemas es una serie de datos, un conjunto de conflictos o contrariedades, un archivo donde se registran las diferentes temáticas que a la institución le interesa investigar; es la relación de los problemas vinculados tanto a la gestión como al desempeño, a las relaciones humanas, a la construcción de una cultura, a los procesos y a las necesidades de capacitación y superación del capital humano, entre otros.

En este sentido, existe un consenso informal al reconocer que, un banco de problemas es una valoración pormenorizada de las dificultades que se presentan en una organización o entidad, con el fin de determinar

las principales problemáticas que limitan el cumplimiento de los objetivos trazados. Dicho inventario refleja las contradicciones existentes en los diversos procesos: productivos, de servicios, económico, aseguramiento material, de la calidad, del medio ambiente, de la protección, de la investigación o la innovación tecnológica, de la informatización, de la automatización, de la gestión del capital humano, entre otros.

Lo anterior revela que, para determinar el banco de problemas, se debe realizar un análisis detallado de las situaciones problemáticas, que afectan el cumplimiento de la misión, los objetivos y las actividades de la organización, así como de las competencias profesionales del capital humano que favorecen la solución de estas cuestiones, del funcionamiento organizacional, los recursos materiales y financieros. Los resultados de este diagnóstico propician a la entidad, de forma consensuada, la confección de su banco de problemas contextualizado a sus condiciones y necesidades objetivas.

La gestión de problemas en la empresa como parte de la estrategia empresarial

Al gestionar problemas organizacionales se realizan una serie de acciones dirigidas a identificar, analizar y resolver aspectos de diversa naturaleza y grado de incidencia en los procesos, las cuales pueden generar situaciones de crisis.

La gestión tiene un carácter de continuidad, sistematicidad y actualización, mediante un enfoque **proactivo** en el modo de actuación de los profesionales, al indagar las causas y soluciones de las problemáticas, que limitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, las prioridades empresariales, así como la búsqueda de vías para enfrentar los nuevos desafíos y tendencias del desarrollo económico-social.

El carácter de **continuidad** se revela en la capacidad para dar seguimiento y actualización de los problemas identificados u otros nuevos, que se abordan de manera oportuna y efectiva, al adaptar, gestionar y resolver situaciones complejas y cambios inesperados, de forma dinámica e ininterrumpida.

Ello implica un marco de trabajo sólido, una revisión regular de los procesos, la utilización de métodos, técnicas y herramientas convenientes, que contribuyan a la retroalimentación de los equipos para asegurar el

manejo de los problemas de manera proactiva, lo cual favorece la toma de decisiones oportunas y la calidad del servicio y/o producto.

Por su parte, la **sistematicidad** es la secuencia lógica, ordenada y estructurada en la ejecución de las reglas, pasos, acciones o procedimientos predefinidos para la retroalimentación y mejora continua de la gestión de las problemáticas organizacionales y en la recopilación de información, lo cual coadyuva a optimizar, identificar, clasificar, priorizar y actualizar los problemas de las diversas áreas de la organización, de forma proactiva.

En tanto, el carácter **actualizado** se expresa en la habilidad para identificar las nuevas tendencias de los problemas, adoptando, de forma emprendedora y contextualizada, respuestas eficaces y oportunas, que favorezcan la toma de decisiones necesarias para mantener la ventaja competitiva ante los nuevos desafíos de un entorno socio-económico dinámico, complejo y diverso.

El **modo de actuación proactivo** en el ámbito profesional, se refiere a actitudes y enfoques que buscan anticiparse a los acontecimientos, tomar la iniciativa y resolver problemas de manera preventiva; son formas específicas de la actividad técnico-profesional, que facilitan en los colaboradores, la aplicación de acciones y operaciones conscientes en la identificación, propuesta de solución, seguimiento y actualización de los problemas profesionales durante su desempeño laboral. Este modo de actuar de los colaboradores en el marco profesional favorece la práctica de estándares de conducta que contribuyen a:

- Anticiparse a los hechos y a realizar acciones preventivas para que las dificultades no lo encuentren desprevenido (ser precavido), o sea, se piensa analíticamente antes de actuar y se trabaja de manera perseverante, en función de metas, hasta alcanzarlas.
- Dar significado y sentido a los conocimientos, sin temor a reconocer los errores, lo que les permite actuar de forma reflexiva frente a los problemas profesionales y personales asertivamente (responsabilidad y autoconocimiento).
- El mejoramiento de la superación personal y profesional, lo cual apoya el desarrollo de iniciativas y planes de acción creativos e innovadores, a fin de

alcanzar un objetivo de forma responsable, mediante el trabajo en equipo, para la búsqueda de nuevos retos y oportunidades.

- Mejorar la percepción de las causas y consecuencias de los riesgos, lo cual contribuye a la toma de decisiones cooperadas ante las diversas situaciones complejas.



Figura 1. Carácter de la gestión de problemas en la empresa
Fuente: Elaboración propia

La gestión proactiva de los problemas organizacionales es un proceso dirigido hacia la mejora en la toma de decisiones acertadas para lograr el éxito empresarial porque permite:

- Detectar y prevenir de forma anticipada los problemas, lo que permite la aplicación de acciones de forma acertada.
- La optimización y mejora continua, la eficiencia y la productividad de los procesos.
- Una mejor atención de las necesidades de los clientes, orientada al aumento del grado de satisfacción del cliente y fidelización.
- Mejorar la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo entre departamentos y colaboradores en la búsqueda y determinación de las soluciones a los problemas.

Es evidente, que la efectividad en la gestión de los problemas organizacionales y su solución, es un factor clave para la mejora continua de los procesos empresariales y el bienestar de sus colaboradores; ello se debe lograr, a partir de un enfoque proactivo dirigido a promover la continuidad, la sistematicidad y la actualización de dicha gestión.

En el contexto empresarial se aplican regularmente diversas técnicas y métodos, dirigidos a la determinación, la identificación, la solución y la evaluación de soluciones de los problemas. Entre las más utilizadas se encuentran: análisis de la causa raíz, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa, Técnica de los 5 Porqués, entre otras.

La aplicación de las técnicas para gestionar el banco de problemas, tiene dentro de sus exigencias, la necesidad de sensibilizar e involucrar a los miembros del equipo, desde una perspectiva amplia, objetiva y colaborativa, con las problemáticas más apremiantes, que limitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El proceso de resolución de problemas transita por varias etapas, que incluyen la identificación del problema, análisis del problema, la búsqueda de información relevante, la generación de posibles soluciones, la evaluación de las opciones, implementación de la solución elegida y seguimiento y evaluación. No obstante, debemos tener en cuenta que, la dinámica de la resolución de problemas es un proceso iterativo, por lo que es posible que sea necesario revisar y ajustar la solución elegida a medida que se avanza en el proceso y se producen cambios en el contexto por diversas causas. Es por ello, que se debe ser flexible y tener una mentalidad abierta a la búsqueda de oportunidades de mejora continua en la solución de cada uno de los problemas.



Figura 2. Etapas del proceso de resolución de problemas identificados
Fuente: Elaboración propia.

A partir del estudio realizado se ha constatado que, en la determinación y búsqueda de las problemáticas existente en una organización se deben imbricar varios frentes y especialistas, quienes tendrán en cuenta los diferentes pasos metodológicos orientados a la actualización dinámica del banco de problemas de la organización. Estos pasos se refieren a la secuencia organizada de procedimientos, exigencias y acciones, que se siguen y aplican en la lógica investigativa para la determinación y actualización del banco de problemas de una organización. Los pasos pueden variar dependiendo de la dinámica del contexto y momento en que se aplican.

Método para la determinación y estructuración del banco de problemas en la organización

El método para la determinación y estructuración del banco de problemas en la organización se basa en un enfoque sistémico estructural funcional, el cual está presente en cada uno de sus procedimientos, exigencias, acciones, operaciones, técnicas y vías, lo que contribuye a identificar, clasificar, resolver y evaluar los problemas que afectan a la organización, de manera sistemática y actualizada.

El método para la determinación y estructuración del banco de problemas en la organización se basa en un enfoque sistémico estructural funcional, el cual está presente en cada uno de sus procedimientos, exigencias, acciones, operaciones, técnicas y vías. La utilización de este método en el proceso de diagnóstico, caracterización, elaboración, identificación, estructuración y evaluación del banco de problemas favorece el proceso investigativo, así como la recopilación y procesamiento de la información, la socialización entre los participantes para identificar los problemas más relevantes y la priorización de los problemas para su análisis posterior, mediante un proceso colaborativo que ayuda a orientar las acciones de solución de manera efectiva y responder con éxito a interrogantes cómo:

¿Cuáles son las acciones a desarrollar en el proceso de identificación de problemas?

¿Qué métodos y técnicas utilizar para la identificación y solución de problemas?

¿Cómo determinar la prioridad de los problemas a investigar y sus soluciones?

En el proceso de aplicación del método para la determinación y estructuración del banco de problemas en la organización resulta necesario tener en cuenta la aplicación dinámica, valorativa y flexible de los procedimientos siguientes:

- Diagnóstico y caracterización
- Elaboración del inventario de problemas
- Estructuración, actualización y valoración del banco de problemas



Figura 3. Representación gráfica del método para la determinación y estructuración del banco de problemas

Fuente: Elaboración propia

Sistema de procedimientos para determinar y estructurar el banco de problemas

El sistema de procedimientos propuesto favorece la determinación del inventario y estructuración del banco de problemas mediante un conjunto de exigencias, acciones, operaciones, técnicas y vías que contribuyen a identificar, clasificar, resolver y evaluar los problemas de la organización de manera sistemática y actualizada.

Procedimiento 1: Diagnóstico y caracterización

Brinda en un primer momento, una visión general del estado y las problemáticas más apremiantes en la organización y es el punto de partida para profundizar en un segundo momento, a través de las exigencias y

acciones siguientes:

EXIGENCIAS

- Partir del diagnóstico existente en la organización.
- Establecer un proceso comunicativo proactivo, dialógico y de respeto a la diversidad de puntos de vistas y criterios, que contribuya a la interacción, socialización e intercambio de experiencias y resultados del proceso de identificación de las problemáticas.
- Aplicar diferentes métodos de diagnóstico y acciones multifactoriales, con carácter sistémico, que permitan revelar las diferentes problemáticas existentes.
- El proceso de diagnóstico debe abarcar toda la entidad, sin excluir ninguna de las áreas, con el propósito de lograr el involucramiento y compromiso de los trabajadores en la determinación de las problemáticas existentes y encontrar soluciones cooperadas.
- Lograr la sensibilización de que, los resultados del banco de problemas permitirán una mejor proyección de la institución.

ACCIONES

- Seleccionar el equipo de trabajo que asumirá la tarea de estudio y determinación de las problemáticas.
- Diseñar y aplicar los instrumentos (se pueden utilizar herramientas como entrevistas, encuestas, lluvias de ideas, consulta a expertos, Diagrama de Ishikawa, Matriz DAFO, el Diagrama de Pareto u otros) para la identificación de problemáticas.
- Involucrar a los colaboradores en la identificación de los problemas y las soluciones mediante la generación de ideas.
- Identificar y caracterizar los problemas por áreas, procesos o campos de acción.
- Determinar las necesidades existentes de los clientes actuales y potenciales.
- Diferenciar las limitaciones y oportunidades que presenta el entorno para el desarrollo de soluciones novedosas.
- Identificar las situaciones problemáticas que limitan el cumplimiento de los objetivos: ambigüedad,

incertidumbre, demandas en conflicto, falta de recursos, o novedad. En esta fase se incluye la definición de los objetivos que el individuo quiere alcanzar.

- Recopilar datos o realizar observaciones directas para entender lo que está ocurriendo.

Procedimiento 2: Elaboración del inventario de problemas

Es crucial para identificar y abordar los desafíos que afectan el funcionamiento de la organización, pues el reconocer y resolver los problemas de manera proactiva, permitirá realizar operaciones más eficientes y rentables.

EXIGENCIAS

- Participación activa de la dirección y los colaboradores en todo el proceso de indagación y elaboración.
- Tomar en consideración las valoraciones de todos los miembros del equipo para seleccionar, exhaustivamente, las contradicciones y las insuficiencias que se evidencian en la práctica.
- Sensibilización de que, la elaboración del banco de problemas contribuye a la mejora en la toma de decisiones en la entidad.
- Los involucrados en el proceso de conformación del inventario de problemas deben identificar y definir el carácter interno o externo de cada problema descrito y si es objetivo o subjetivo.
- Se deben dirigir acciones concretas y objetivas encaminadas a proponer las soluciones más idóneas a cada problema.
- Determinación del nivel de prioridad y solución de cada problema, por su efecto en el resultado y el funcionamiento de los procesos de la entidad.
- Se debe elaborar un plan de acciones para los problemas internos (administrativos, de servicios, otros) que es posible resolverlos en la entidad.

ACCIONES

- Identificación de problemas:
 - Comprender la naturaleza del problema.
 - Determinar si es un problema interno o externo. Comenzar por identificar las problemáticas por

- categorías: relevantes para la empresa; áreas temáticas o problemáticas específicas de la empresa; relevantes para el contexto; desafíos recurrentes; problemas sin respuesta en lo conocido para la ciencia (problemas científicos que necesitan ser investigados).
- Clasificar los problemas según su prioridad, gravedad e impacto para la empresa.
 - Análisis de causas:
 - Identificar las causales que provocan cada problema identificado (se pueden utilizar los resultados de los instrumentos aplicados en el procedimiento 1).
 - Comprender las causas subyacentes para proponer soluciones eficaces. Se sugiere utilizar herramientas como el Diagrama de Pareto o el Diagrama de Ishikawa para analizar las causas subyacentes.
 - Colaboración interdisciplinaria:
 - Fomentar la colaboración entre diferentes departamentos o equipos de trabajo.
 - Invitar a expertos en diversas áreas para contribuir, con sus perspectivas y conocimientos, a enriquecer el banco de problemas y garantizar una visión integral.
 - Incentivar desde la comunicación interna, la búsqueda de soluciones interdisciplinarias y multidisciplinarias.
 - Compartir el banco de problemas con equipos multidisciplinarios, internos y externos, para fomentar la colaboración y la búsqueda conjunta de soluciones.
 - Describir con detalle el problema y su solución
 - Comprender la naturaleza del problema. Se trata de especificar con mayor nivel de precisión lo referente a las metas. Para ello, es importante el uso de la imaginación y la fantasía de la persona para especificar la naturaleza de las metas, lo cual hace más accesible la discrepancia entre la situación actual y el objetivo.
 - Describir los términos de la problemática y la respuesta en función de quién, qué, dónde, cuándo, cómo y por qué, para que el problema se comprenda de forma más clara.
 - Cuando se va a resolver un problema es necesario analizarlo y dilucidar cuáles son los procesos y aspectos relevantes, que están influyendo en la aparición y mantenimiento del problema o qué constituyen amenazas para su solución.
 - Revelar en el análisis las situaciones causales, mostrando sus influencias en unos u otros factores.
 - Proponer soluciones y acciones:
 - Definir los objetivos.
 - Proponer soluciones específicas para cada problema.
 - Establecer acciones concretas para resolverlos.
 - Asignar un equipo o responsable encargado de la solución.
 - Fijar plazos para la implementación de las soluciones.
 - Establecer fechas de cumplimiento para estas tareas.
 - Dar seguimiento y revisar las soluciones propuestas.
 - Realizar un seguimiento periódico para verificar la efectividad de las soluciones.
 - Ajustar las acciones según corresponda y sea necesario.
 - Elaborar el inventario de problemas.
 - Utilizar técnicas que generen soluciones alternativas como, por ejemplo; lluvias de ideas, talleres de socialización, entre otras.
 - Aprovechar la creatividad del equipo, los colaboradores y directivos, en un marco crítico, autocrítico y reflexivo. Constituye un imperativo imaginar las alternativas posibles para mejorar la efectividad de cada propuesta, teniendo en cuenta el principio de que toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada; se busca estratégicamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad.
 - Determinar las acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar el resultado deseado.

- Implementación de las acciones correctivas; estas son esenciales para garantizar la calidad en los procesos de la empresa y prevenir futuros problemas o fallas en la producción y los servicios.
- Elaborar un plan de acción claro y definido para abordar los problemas.
- Crear un calendario para la implementación de las acciones correctivas, como la capacitación a los colaboradores, crear nuevos procesos o procedimientos y revisar continuamente el progreso para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos.

Procedimiento 3: Estructuración, actualización y valoración del banco de problemas.

La actualización del banco de problemas de una organización es un proceso sistemático de identificación, análisis y propuesta de mejora continua de las soluciones dirigidas a las causas y efectos de las problemáticas. De esta forma, se contribuye a optimizar los procesos y prevenir crisis futuras, por lo que debe predominar un enfoque colaborativo, inter y multi disciplinario, por parte de los miembros de la entidad, que están relacionados con los problemas y sus soluciones.

Lograr la estructuración, actualización y valoración del banco de problemas, requiere de modos de actuación proactivos por parte de los miembros del equipo y los colaboradores, junto a la dirección de la organización. Ellos deben mantener una actitud enfocada hacia la búsqueda activa de la solución a las problemáticas, para anticiparse a los acontecimientos, tomar la iniciativa y resolverlos de manera preventiva, siempre con una mentalidad abierta, dirigida a la indagación de nuevas oportunidades y a la mejora continua.

La actualización del banco de problemas, refleja en su estructura, los avances en las diferentes etapas por las que transitan las soluciones de los problemas de la organización. Comprende las nuevas tendencias o enfoques para resolver las problemáticas identificadas y otras que han sido detectadas en el proceso indagatorio continuo.

EXIGENCIAS

- Estructurar el plan de acción enfocado hacia las particularidades de la solución de cada uno de los problemas, por lo que se propone tener en cuenta en su estructuración: el problema; objetivo (os);

prioridad; vías propuestas para la solución; clasificación del problema; área o proceso del problema identificado, acciones y medidas a tomar; relación espacio temporal en la que se planifica la solución; responsables de su cumplimiento; participantes; fecha de cumplimiento; resultados con las soluciones aportadas.

- Establecer acciones de sistematicidad que contribuyan a la actualización del banco de problemas y la incorporación de nuevas problemáticas.
- Los problemas de carácter externo deberán clasificarse según el nivel en el que se puedan resolver, es decir, al nivel de la organización superior de dirección, del organismo, del territorio, u otros niveles. En esta misma medida, se debe involucrar a los factores externos de la institución, como ayuda para solucionar las que sean posibles en cada momento.

ACCIONES

- Estructurar las categorías del banco de problemas en correspondencia con las etapas.

En la estructura del banco de problemas es conveniente ir representando el desarrollo del mismo, en correspondencia con las etapas por las que ha transitado el proceso. Es lógico encontrar problemáticas que, en su descripción, no cuenten con información suficiente que revele las situaciones a transformar, los objetivos e importancia de su solución en la dinámica hacia la búsqueda del éxito de la organización.

La tipologización de problemáticas, se refiere a la clasificación o categorización de los problemas comunes y complejos que enfrentan las empresas. Estos problemas pueden variar según la organización. De forma general, consiste en que, posterior a la definición de las problemáticas, se debe determinar si las mismas pueden solucionarse en el momento y en la empresa o si son factibles de investigar.

Los tipos de problemáticas dependerán de la institución. Pueden ser, por ejemplo, dos tipos: problemáticas de gestión y/o problemáticas de investigación. También podrían clasificarse como problemas del tipo: organizacional, financiero, administrativo, de comunicación, de marketing, de calidad, de toma de decisiones, de productividad, de satisfacción al cliente, entre otros. De esta manera, se posibilita la demarcación de

cada problemática en el inventario del banco de problemas.

Al considerar los elementos abordados, se propone enmarcar la estructura categorial del banco de problemas de la organización en correspondencia con las etapas siguientes:

Etap 1: Diagnóstico, identificación y tipologización de problemáticas: esta etapa abarca el sistema de exigencias y acciones que tienen como resultado la elaboración del inventario de problemas. Las problemáticas identificadas en dicha etapa pudieran tener definidos, dentro de los contenidos de su estructuración, las categorías siguientes:

Etap 1: Diagnóstico y tipologización de problemáticas				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	PRIORIDAD	CLASIFICACION DEL PROBLEMA	ÁREA O PRO-CESO DEL PROBLEMA IDENTIFICADO

Luego de ser redactados los problemas, se pueden establecer los objetivos a alcanzar. Por ejemplo, la problemática: insuficiencias en los planes de capacitación, dirigidos a la certificación de los colaboradores, limita su desempeño profesional, puede condicionar el planteamiento del objetivo: Elaborar un plan de capacitación que contribuya a lograr la certificación de los colaboradores para mejorar su desempeño profesional; luego, ya se está en condiciones de determinar el nivel de prioridad (por gravedad e impacto en la empresa) en la capacitación del capital humano de la organización y clasificar el problema como interno dentro del área de Capital Humano.

El inventario del banco de problemas no es solamente una relación nominal de estos; consiste además en establecer objetivos, periodos de acción concretos para las propuestas de soluciones y tareas que se derivan de cada una de estas.

Así, como resultado del diagnóstico e identificación de problemáticas, se determinan los problemas y las acciones de seguimiento, en una relación espacio temporal determinada, que forman parte de un protocolo de análisis de cada problema. Estos pueden derivarse

desde las áreas, llegar a los responsables y posteriormente, establecer una serie de criterios para determinar, si se incluye o no, en el listado del banco de problemas de la organización.

Por ejemplo, si el problema afecta el desempeño y el objeto social de la institución, a los sujetos y a la colectividad, probablemente no se pueda solucionar de forma inmediata y se requiera pasar por otros niveles dentro de la institución; entonces, en este caso no se trata de definir culpables sino de establecer responsables, personas que puedan ayudar a solucionar ese problema.

Etap 2: Implementación, seguimiento y actualización del banco de problemas

La implementación, el seguimiento y la actualización de un banco de problemas son tareas claves para la gestión eficiente de las problemáticas detectadas en la organización. Esta etapa se enmarca como un proceso importante para gestionar y resolver los desafíos que puedan surgir, de ahí, la pertinencia de tener un equipo dedicado o responsabilidades específicas asignadas a los miembros del equipo y colaboradores para garantizar que el banco de problemas se mantenga relevante y útil, por lo que se debe tomar en consideración:

En la implementación se deben definir y actualizar los objetivos y el alcance del banco de problemas, así como establecer un proceso claro para la inclusión y categorización de los problemas.

Las acciones de implementación mantienen su continuidad mediante el seguimiento, como proceso que permite el monitoreo sobre la utilización y la efectividad de las propuestas de soluciones y sus resultados. Estos son contrastados con diversas técnicas y métodos, definidos por el equipo y los responsables de registrar y analizar, de forma sistemática o periódica, los avances y nuevos retos, los que son tratados coherentemente con las acciones de actualización. Dichas acciones facilitan la eliminación y modificación de los problemas obsoletos o ya resueltos y la incorporación de nuevos problemas y soluciones, basados en la retroalimentación y las tendencias actuales.

Estructurar el banco de problemas en la etapa 2, permite lograr un mayor nivel de profundidad y argumentación de los problemas, a partir de la determinación e incorporación de otras categorías, que complementan

su esencialidad y pertinencia para contribuir al éxito de la organización.

La estructuración del banco de problemas en la etapa 2 se representa en la tabla siguiente:

Etapa 2: Implementación, seguimiento y actualización del banco de problemas										
PROBLEMAS	OBJETIVOS	PRIORIDAD	VÍAS DE SOLUCIÓN	CLASIFICACIÓN DEL PROBLEMA	ÁREA O PROCESO DEL PROBLEMA IDENTIFICADO	PLAN DE ACCIONES	RESPONSABLE	PARTICIPAN	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESULTADOS

- Actualizar de forma sistemática cada problemática identificada o nuevas propuestas, en cuanto al nivel de dificultad, objetivos, área de conocimiento, sistema de acciones para la solución, entre otras.

El proceso de actualización de un banco de problemas puede variar según el contexto y los objetivos específicos. En este sentido, se pueden realizar varias operaciones como:

- Inclusión de nuevas problemáticas en el banco de problemas existente y organización en las categorías apropiadas.
- Comunicación y divulgación de la actualización del banco de problemas.
- Proporcionar acceso a la versión actualizada.
- Aplicar técnicas de socialización y retroalimentación enfocada a la búsqueda de mejoras.
- Mantenimiento continuo, mediante un proceso regular de actualización del banco de problemas, que contribuya a monitorear la calidad y relevancia de los problemas a lo largo del tiempo.
- Fomentar la colaboración interdepartamental para que los equipos compartan problemas específicos que han enfrentado o identificado, lo cual enriquecerá la variedad de perspectivas de soluciones del banco de problemas.
- Hacer la evaluación del banco de problemas.

La evaluación del banco de problemas permite determinar la pertinencia y relevancia de los problemas incluidos en el banco, así como la singularidad de las soluciones propuestas y las aplicadas.

La valoración y análisis revela la claridad y precisión de los problemas identificados, la diversidad de los niveles de dificultad y enfoque de estos y su alineación con los objetivos trazados. En este sentido, al realizar la evaluación del banco de problemas, se pueden utilizar técnicas y métodos para recopilar información de diferentes fuentes, obtener una imagen completa de la proyección y la utilidad de las acciones aplicadas, con el fin de retroalimentar los fundamentos del banco de problemas.

Para hacer la evaluación del banco de problemas, se pueden realizar las siguientes operaciones:

- Evaluar la necesidad de actualizar el banco de problemas.
- Analizar los problemas existentes para identificar duplicidades, errores o áreas de mejora.
- Revisar la relevancia de los problemas incluidos en el banco en relación con los objetivos estratégicos.
- Evaluar la dificultad de los problemas para asegurar que se pueden resolver con las potencialidades y posibilidades de la organización, tales como, capital humano, tecnologías, recursos económicos y financieros.
- Analizar la claridad y precisión de las soluciones propuestas a los problemas.
- Utilizar métodos estadísticos para analizar los problemas y la efectividad de sus soluciones, lo cual permitirá concertar nuevas propuestas según sea necesario.
- Organizar la recogida de datos de manera eficiente, así como propiciar el acceso para su análisis.
- Observar cómo los responsables abordan el proceso de resolución para obtener información valiosa sobre la efectividad del banco de problemas.
- Revisar y concertar, de forma permanente, los ajustes propuestos para mejorar las soluciones, la calidad y la relevancia de los problemas del banco.

CONCLUSIONES

La sistematización epistemológica realizada sobre las principales tendencias y enfoques metodológicos asociados a la gestión de los bancos de problemas institucionales revelaron que, es una problemática apremiante, que impacta significativamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización.

La aplicación del método para la determinación y estructuración del banco de problemas en la organización posibilita diagnosticar la situación actual de cada uno de los procesos y subdivisiones estructurales de la empresa, a partir de la utilización de métodos y técnicas de investigación así como de herramientas, que en su conjunto, permiten la toma de decisiones oportunas y la implementación efectiva de un sistema para la gestión del banco de problemas, lo cual disminuye el impacto de la incertidumbre ante los problemas identificados y las futuras problemáticas, por lo que se puede afirmar que dicho método contribuye a transformar los desafíos en oportunidades de mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- Aguilar Santos, J. (2020). Los Bancos de Problemas como herramientas para la investigación y gestión en educación. Revista Temas de Profesionalización Docente. Núm. 5 Segunda Época (2020) ISSN: 2697-2859. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <https://repositorio.cfe.edu.uy/bitstream/handle/123456789/1252/Aguilar%2C%20J.%2C%20Los%20bancos.pdf>
- 2- Ruiz, D. (2010). La formación de valores profesionales a través de la actividad investigativo laboral en la carrera Contabilidad y Finanzas. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín.
- 3- Vera A.M & Mero, J.L. (2015). Banco de problemas profesionales para el economista en el sector pesquero industrial de San Mateo, Tarqui y Los Esteros. Tesis de grado en opción al tí-

tulo de Economista con mención en Gestión Pública, Manta.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Reynaldo Carballo Cuenca: Conceptualización, Investigación, Escritura

Vicenta Pérez Fernández: Conceptualización, Investigación, Escritura