**La definición e implantación de una solución.**

Una vez ubicada la causa de fondo hay que:

\* Identificar una solución de fondo.

\* Conseguir apoyo.

\* Implantarla.

Si hay más de una solución, hay que elegir una de ellas:

\* La mas eficaz (bajo costo, más posibilidades de éxito, más rápida)

\* Que garantice que el problema no se repita.

\* Que no aumente los costos (por revisión o control).

En el diseño de soluciones posibles conviene tener en cuenta que:

\* Conocer el problema facilita su solución.

\* Conviene buscar la solución mediante una tormenta de ideas.

\* Conviene registrar datos sobre soluciones posibles en una tabla comparativa tal como:

Entre los criterios para seleccionar una solución conviene considerar los siguientes:

\* Costo de implantación de la solución

\* Nivel de reducción del precio del incumplimiento.

\* Comparación costo/precio del incumplimiento.

\* Tiempo para implantar la solución y/o para conseguir resultados.

\* Grado de apoyo por parte de los que deben implantarla ( apoyo organizacional)

Cuáles son los rasgos propios de una solución ideal? Una solución ideal elimina la causa de fondo del problema; es la más eficaz en relación con los costos; tiene la más alta probabilidad de éxito; tarda poco tiempo en ser implantada y en dar resultados.

Un principio general de estas actividades indica que nunca hay una sola solución para un problema organizacional. Siempre hay varias posibles soluciones, algunas mejores que otras. De modo que es frecuente tener que comparar los méritos relativos de soluciones alternativas, o sea hacer una ponderación de sus cualidades para llegar a una opción con fundamento racional.

A fin de realizar esa ponderación en forma sistemática conviene proceder del siguiente modo:

\* Dividir los criterios de selección en condiciones necesarias y deseables.

\* Eliminar las soluciones sin condiciones necesarias.

\* Evaluar el resto segun sus condiciones deseables tales como apoyo, rapidez, bajo costo, etc.

\* Multiplicar la puntuación por la ponderación, sumar los productos y elegir la solucion de más puntaje.

Para que la solución diseñada y elegida se transforme en una realidad dentro de la organización, en esta fase hay que asegurar la resolución de las fuerzas contrarias a la solución del problema, o sea hay que remover los obstáculos internos al cambio. Esto se facilita mediante el llamado "análisis de los campos de fuerza", que trabaja con el siguiente esquema:

Muchas veces es necesario y conveniente realizar experimentos de verificación de la solución elegida, o sea realizar y evaluar una experiencia-piloto antes de pasar a la aplicación en gran escala, para tener más seguridad de que contamos con una solución efectiva del problema, que no provoque nuevos problemas y que evite que el problema reaparezca en otro punto del proceso.

Como es sabido, para implantar en una organización una solución, que significa siempre un cambio, es fundamental conseguir el apoyo de la Dirección, y ésto se facilita mediante una buena presentación del equipo y del problema estudiado.

Dicha presentación debe tener en cuenta que por lo general el lenguaje preferencial de la Dirección no es el de las cosas o las personas sino el del dinero. Dicha presentación puede responder al siguiente esquema:

\* Objetivos del equipo.

\* Problema original.

\* Investigación realizada.

\* Causa del problema y datos obtenidos.

\* Solución propuesta.

\* Resultados esperados y medición a emplear.

\* Plan de implantación.

Si esta presentación se hace por escrito es aconsejable que el informe esté precedido por un resumen que presente (si es posible en una sola página) todos los datos fundamentales.

Una vez que se ha podido convencer a quien corresponda y que se ha tomado una decisión de apoyo, se debe retomar el plan de implantación mencionado líneas atrás y reelaborarlo en detalle, como una verdadera planificación de la implantación de la solución, la que generalmente responde al siguiente esquema:

\* Secuencia de pasos y subpasos.

\* Personas involucradas:

\* Participantes directos.

\* Afectados.

\* Personas a consultar.

\* Cambios necesarios:

\* Documentación.

\* Capacitacion necesaria.

\* Docentes.

\* Tiempo requerido por cada paso.

\* Síntomas de paso concluído.

\* Hitos para medir progresos.

\* Comprobación del éxito.

\* Datos que se deberán recoger.

\* Confección de un diagrama de Gantt.

\* Informar a todos los afectados por los cambios y procurar su apoyo