



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

1. CREATIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Empezaremos nuestro encuentro con este apartado haciendo eco de las palabras del señor Albert Einstein (1879-1955): "Una persona que nunca cometió un error jamás probó nada nuevo" (Citado por Pacheco, Alberto. Frases-Espíritu Creativo". (Recuperado el 01-07-13, en http://expo.itch.edu.mx/view.php?f=supera_frases#page7)

Pero, ¿qué es creatividad? Para la Real Academia de la Lengua (2009, vigésima segunda edición, consulado 28-06-13), **creatividad** es la capacidad de crear, y define crear como producir algo de la nada. Para efectos de este curso, definiremos la creatividad como la capacidad que tiene todo individuo de producir algo nuevo.

A continuación se desarrolla el tema, retomando las propuestas planteadas por R. Bellomo y I. Plagiano (2011) para el curso Creatividad Aplicada a la resolución de problemas y a la generación de ideas, Red Ilumno ¹.

¹ Tomado de Repositorio Red Ilumno. Bellomo, R.&Plagiano, I. (2011). (modificado 27 de mayo de 2011). "Qué es la Creatividad? ¿Quiénes pueden ser creativos? (en módulo 1, lectura 1, curso Creatividad Aplicada a la resolución de problemas y a la generación de ideas, número de identificación ID 1976453 UES 21). Recuperado 25-06-13, de <https://libssso.epic-sam.net/Learn/Player.aspx?enrollmentid=3252190>.



1.1. ¿QUIÉNES PUEDEN SER CREATIVOS?

Vamos a partir de la consideración de que la creatividad es una capacidad de todo ser humano, necesaria para vivir y que se practica diariamente. El ejercicio la perfecciona y ocurre frecuentemente que cada persona se destaca en algunos ámbitos, según su interés y vocación *como el deporte o el arte en cualquiera de sus manifestaciones: la música, la pintura, el cine, la publicidad, el diseño en sus diversas formas. También se manifiesta en las soluciones domésticas que resuelven situaciones de la vida cotidiana.

Pueden reconocerse algunas características de las personas creativas, que todos podemos entrenar:

- Ser flexibles en la aproximación a los problemas y mirarlos siempre desde diversos puntos de vista.
- Estar motivados, sin depender de estímulos externos.
- Ser tolerantes a la ambigüedad y sentirse cómodos con ella hasta que el problema se comience a esclarecer.

Soltarse para lograr fluir gran cantidad de ideas, sin miedo a equivocarse o al absurdo. La creatividad como capacidad de pensar es una facultad de nuestra condición como seres humanos dotados de inteligencia y lenguaje. Está en nuestra naturaleza diferenciarnos en diversos talentos y en su ejercicio. Todos en algún aspecto somos creativos, aunque esta capacidad puede estar más o menos explotada.

Con ella, todos producimos el mundo humano de la cultura, que construimos sin descanso, que lo heredamos a través de la educación permanente y que cada uno, según su talento y vocación, puede ejercerlo *en el ámbito donde desarrolla su existencia.

Las ideas nuevas, originales, surgen como respuestas que se dan a los problemas bien planteados. Entonces no vienen de la nada, ni de actos mágicos o inspiraciones especiales, sino de esa gran biblioteca que es nuestra mente y de la cultura que asimilamos e incorporamos a través de diversas fuentes y a partir de nuestra condición concreta. Por eso, es común que cada uno explote la creatividad a partir de sus condiciones, intereses y talentos.

1.2. EL PROCESO CREATIVO

A continuación, se presenta un método de ejercicio para que puedas aplicarla al ámbito de tus objetivos actuales en la empresa y dónde harás crecer tu creatividad, convencíndote de que esta es una capacidad educable a lo largo de toda la vida.

La creatividad se pone en funcionamiento cuando se quiere o se tiene que resolver un problema. El punto de partida es, entonces, una necesidad de resolver una situación conflictiva, que no tiene por qué ser especial y puede estar relacionada con la vida cotidiana.

Plantear bien el problema es el comienzo de la solución. Esto significa analizarlo mediante preguntas: dónde surge, quién es el que demanda, qué demanda, por qué, para qué, qué limitaciones inciden en la posible solución, con qué recursos se cuenta... Mientras esto se analiza, es importante ir armando un documento breve: el resumen. De este modo, se plasma por escrito y de forma clara todos los aspectos de lo que se presenta como una situación inicial.

Aunque muchas veces pueda parecer que el problema ya está claramente definido, siempre hay que redefinirlo, plantearlo desde múltiples visiones y descubrir eso que otros todavía no han notado. Es la forma de llegar a un resultado creativo.



Una estructura útil de ese documento puede ser la siguiente:

A. ¿Quién requiere la solución del problema?

Se debe tomar en consideración los antecedentes y la trayectoria en la temática por parte de la organización, cómo resolvió en el pasado situaciones similares y los recursos con que cuenta, tanto humanos como materiales.

B. ¿Cuál es el problema?

Se debe tratar de precisarlo en todos los aspectos y desde distintos enfoques. Tratar de discriminar todo lo que implica. Averiguar antecedentes: ¿Ya se dio antes? ¿Cómo se intentó solucionarlo? ¿Cuáles fueron los resultados?, ¿Qué camino no debe seguirse porque sus resultados fueron negativos?

C. ¿Qué públicos involucra?

Se deben determinar los grupos que están involucrados y precisar cuál es su vínculo con el problema: son voluntarios, beneficiarios, donantes de recursos, autoridades que pueden respaldar o acoger la idea, la comunidad u otras instituciones amigas. Cuanto más pensado y preciso esté cada segmento, más posibilidades hay de poder precisar cómo plantear la solución. Debemos saber qué saben, qué piensan y qué sienten con respecto al problema, y cuál es su posición y rol en la sociedad.

D. ¿Con qué recursos se cuentan y qué recursos son necesarios para implementarlo?

Debemos tener en cuenta cuáles son las posibilidades de recursos humanos, económicos, tecnológicos y materiales. La creatividad siempre tiene que estar orientada a solucionar el problema de un modo simple y con la necesidad de la menor cantidad de recursos posibles: este es el verdadero desafío de la creatividad en la búsqueda de una buena idea.

E. ¿Con cuánto tiempo se cuenta para poner en práctica la idea?

Todas las metas e ideas tienen que estar pensadas para ser resueltas en el plazo que el problema ofrezca. Debe tenerse en claro cuánto tiempo hay disponible, y de allí delimitar plazos para tener la idea, para su implementación y para la solución. Las metas siempre deben ser reales y posibles de conseguir.

F. Otras consideraciones necesarias.

Aquí se debe incluir lo que no se puede encasillar dentro de los puntos anteriores y puede ser de utilidad en la búsqueda de una idea.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Con este documento, comienzan las sesiones de trabajo del equipo que debe encontrar la idea o solución más acertada. Partiendo de los aportes del resumen, el trabajo creativo comienza con la búsqueda de información extra, tratando de profundizarla y sumar observaciones hasta el momento desconocidos.

ES IMPORTANTE ESTUDIAR LOS ANTECEDENTES DE CASOS SIMILARES DE FORMA ANALÍTICA, PARA VER CÓMO SE SOLUCIONARON: PUEDE QUE ESTOS CASOS ESTÉN EN LA INSTITUCIÓN (NEGOCIO, ESTO LO INCLUYO YO) O FUERA DE ELLA.

Uno de los caminos es dudar de todo lo establecido, aceptado, y hacerse preguntas al respecto. También es importante estudiar los antecedentes de casos similares de forma analítica, para ver cómo se solucionaron: puede que estos casos estén en la

institución (negocio, esto lo incluyo yo) o fuera de ella. Puedes buscarlos en Internet (googlearlos), y estudiar las acciones, sus elementos, sus mensajes y la recepción y reacción del público.

Se observa a los públicos definidos en el resumen, en relación con el tema-problema y en sus comportamientos y actitudes de vida. Más allá de la identificación del resumen, se trata de indagar cómo son, cuáles son sus lenguajes culturales, desde los más evidentes a lo menos visibles, sus opiniones, comportamientos reales y sentimientos.

Puede ocurrir que entre todos nuestros públicos, los resultados más significativos se produzcan orientándonos a un grupo particular. Por esta razón se define o se segmenta al **público principal** que se abordará estratégicamente. Dentro de este público segmentado se trata de ver rasgos definitivos y analizar qué oportunidades proporcionan para crear un vínculo entre el tema-problema y ese público.



Teniendo en cuenta las características del público, se está en condiciones de redefinir el problema, encarado desde el punto de vista del público y de su interacción o puntos en común. Al redefinirse el problema, debe formularse de una manera clara y precisa. Planteo el siguiente caso como un ejemplo que se contextualiza en el ámbito de Costa Rica (un ejemplo propio):

Los productores de frijoles han tenido dificultad para comercializar su producto, por lo que muchos de ellos ven afectados sus ingresos, hasta el punto de no poder satisfacer sus necesidades básicas, ni cumplir con sus obligaciones bancarias producto de préstamos adquiridos para desarrollar su actividad.

Defina el problema. Para ayudarnos a visualizar el problema principal, se recomienda redactarlo en forma de pregunta, por ejemplo:

¿Cómo lograr colocar el producto en lugares accesibles para los posibles consumidores y contribuir con los productores de frijoles para que puedan vender sus cosechas?

Defina objetivos a alcanzar. Del problema bien formulado, se define un objetivo o meta que se quiere lograr:

Lograr que los frijoles estén accesibles a los posibles consumidores y que los productores de frijoles puedan vender sus cosechas.

Este objetivo supone que se detectó estudiando el problema y soluciones dadas a problemas similares.

Delimite. Antes de pasar a la acción, se deben precisar límites, ya sean operativos o legales que puedan existir para la resolución de la idea. Esto es clave en la creatividad para proponer qué idea puede ser la solución. La idea no puede ser descabellada, debe estar acorde y dentro del problema que se está planteando.

Plantee alternativas de solución.

Un medio de comunicación costarricense tuvo la idea de traer a los productores de frijoles y sus productos a la acera de sus instalaciones, y bajó toldos, con la ayuda de voluntarios, para vender frijoles empacados por kilos a precio accesible a todas aquellas personas que se acercaran ya fuera caminando o en vehículo. Ofrecieron servicios personalizados “a la puerta de su vehículo”. La campaña fue un éxito y se repitió en otro período colocando esta vez toldos en las cercanías del Estadio Nacional en la Sabana, y también en parques centrales de diferentes provincias.

Este camino que se propone no es una fórmula fija a seguir, pues son puntos básicos para entender el problema que se deben adaptar a cada situación en particular. Los caminos de búsqueda pueden ser diferentes; pero, en todos los casos, se debe aceptar que se está encarando un trabajo creativo, donde existe un proceso y una constancia. Y no esperar a que la creatividad sea una inspiración impredecible que llega sola y en cualquier momento, sin que se la busque.

Algunos dichos populares muy conocidos entre quienes practican la creatividad afirman que es necesario que “que la inspiración te sorprenda trabajando” y que “el trabajo creativo es 95% trabajo o transpiración y 5% inspiración”. De este modo, se inicia el camino creativo en busca de las ideas posibles y, finalmente, de la selección de la idea que será la respuesta y la solución a la situación planteada originalmente.



1.3. ¿QUÉ SON LAS IDEAS?

En el proceso creativo descrito, las ideas representan las propuestas o alternativas concretas para la solución del problema. Si se remite a su significado, una idea (del griego *eidon*, que se traduce como yo vi) es una imagen que existe o se halla en la mente. La capacidad humana de generar ideas se asocia a la capacidad de raciocinio, la habilidad de adquirir conocimiento y aplicar el pensamiento, la autorreflexión y la creatividad.

La idea como una representación mental subjetiva y como posibilidad del conocimiento es, en esencia, trascendental, o sea, es una búsqueda de un conocimiento diferente del que se posee acerca de lo que se trata o estudia. Pero las ideas, a diferencia de la mera creatividad, tienen una aplicación concreta, o responden a una situación en particular.

1.3.1. ¿DE DÓNDE VIENEN LAS IDEAS?

Las ideas nacen a partir de una situación de insatisfacción, ante una necesidad o un problema que hay que resolver. Puede ocurrir el caso en que estas surjan espontáneamente, de una simple observación o interrelación de elementos; pero, en la mayoría de los casos, las grandes ideas llegan como consecuencia de la dedicación y la búsqueda continua.

Como se ha visto en la confección del resumen, para llegar a la idea se requiere de información, no sólo de la experiencia, sino también de fuentes externas y otros datos de elaboración personal que surgen de la investigación específica del problema.

Cuando se busca una idea, se debe estar abierto para que, consciente o inconscientemente, se vaya absorbiendo todo lo que sucede alrededor en relación con el problema que ocupa. El momento en el que llegan las ideas suele llamarse “iluminación” y, aunque se presenta en momentos inesperados, incluso cuando aparentemente se está alejado del problema, lo cual es producto de una búsqueda y de saber darle el tiempo de maduración a cada proceso de investigación y a cada idea.

Este es el momento del descubrimiento y de la supuesta solución del problema: supuesta solución, ya que esta puede estar equivocada y no es posible garantizar el éxito final del proceso, hasta que no se evalúe y compruebe su efectividad.



1.3.2. ¿QUÉ CARACTERIZA A UNA BUENA IDEA?

El hecho de que una idea sea buena o no, va a depender siempre del problema o tema en torno al cual haya surgido, y sólo con base en su efectividad para resolverlo es que puede ser evaluada. Sin embargo, se pueden enumerar algunas propiedades que, si se reconocen en una idea, seguramente esta acerque a la solución del caso.

Una idea, para ser una buena idea, debe ser:

Innovadora. Debe resolver el problema de una forma no encarada anteriormente. La idea debe presentar una visión o un punto de vista nuevo y diferente que asegure el impacto y la atención, y, por tanto, su fuerza no se vea desgastada por anteriores utilizaciones y por la costumbre.

Una buena idea es aquella que es original porque se desprende de las propias observaciones y evaluaciones, y porque se ha llegado a ella por un camino propio que no ha sido recorrido con anterioridad. Para llegar a una idea innovadora se debe realizar el proceso desde el inicio, desde la observación del problema y no desde ideas o soluciones ya conocidas.

Simple. Si bien se ha dicho que el proceso creativo requiere de trabajo y constancia, una buena idea es aquella que nos da un resultado simple y no se dilata en complicaciones o giros innecesarios. Además, una idea debe ser simple tanto en su resolución, en relación a los recursos necesarios para llevarla a cabo, como en las posibilidades de comprensión por parte del público.

Verificable. Las ideas se tienen que poder evaluar y comprobar para saber si solucionan el problema a partir del cual nacen. En torno a una buena idea debe ser posible evaluar la novedad, la adecuación de la idea al problema planteado, su validez y utilidad para resolver la situación inicial y, lo que es fundamental, sus posibilidades de realización. Por esta razón, desde la definición de la estrategia es importante contar con objetivos claros y los criterios necesarios para su comprobación.

Aceptada. El producto creado debe trascender para que sea conocido y asimilado por el público. Esta etapa es imprescindible, ya que el verdadero valor de la creatividad está en cómo la reciben e incorporan a sus vidas los destinatarios a los que va dirigida la nueva idea.

Efectiva. Esta característica es el objetivo de toda idea “que funcione” y es consecuencia del cumplimiento y la comprobación de todos los puntos anteriores.

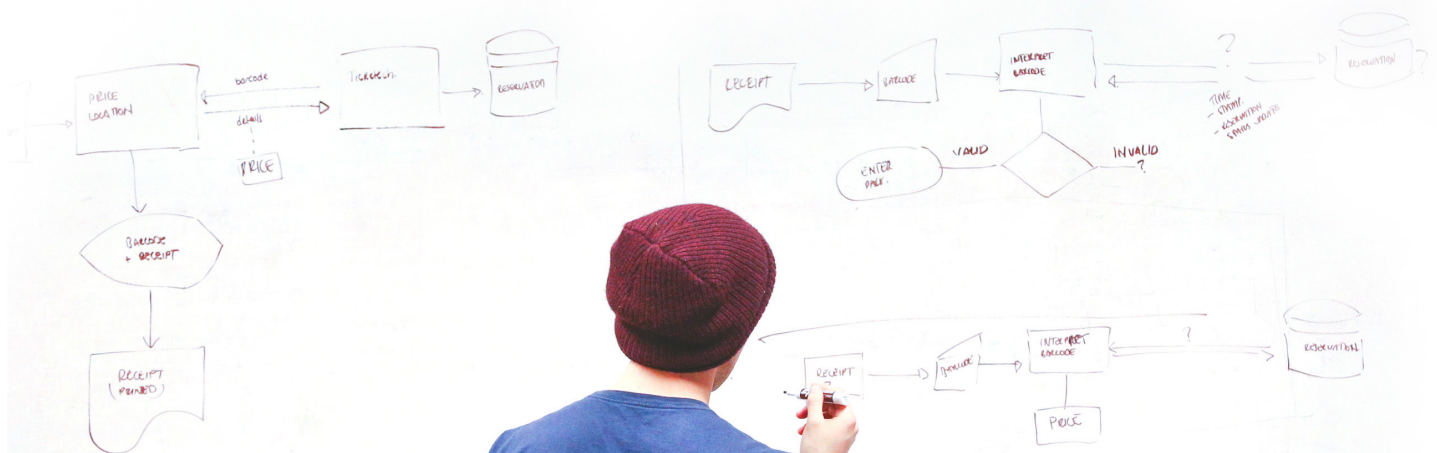


2. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS

Las organizaciones y las personas se enfrentan diariamente a diferentes situaciones o retos que deben ser abordados y solucionados de manera que les permitan seguir adelante en la consecución de sus metas y objetivos. Buscar soluciones implica un esfuerzo individual y colectivo.

Debemos recordar el concepto de creatividad que manejaremos en nuestro curso. De ahí que al hablar de soluciones creativas a los problemas nos lleva a pensar que se trata de practicar nuevas formas para analizar el problema. Es ejercer un proceso mental abierto y estar dispuestos a arriesgar pensando de una manera diferente.

J. Pañafiel (2009, p 26.) llama la atención sobre la diferencia entre la creatividad y la innovación, términos que, por lo general, en la cotidianidad son entendidos como sinónimos, pero en realidad no tienen el mismo significado. La creatividad provee formas diferentes para analizar los problemas, mientras que la innovación consiste en el cambio realizado con el propósito de solucionar un problema.



2.1. ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Existen varias herramientas creativas que permiten generar, mediante su utilización, mejoras concretas que pueden añadirse en el quehacer de la organización y de las personas. Para elegir la que más se ajuste a los intereses de la organización y las personas, es básico conocer cómo se aplica la misma, además de tener claro cuáles son los requerimientos necesarios para poderla aplicar.

Pañafiel (2009, p.27) expone en su artículo dos cuadros, el primero de ellos clasifica las herramientas en dos grupos, a saber: herramientas para la resolución de problemas y herramientas para la generación de ideas (ver siguiente cuadro).

CUADRO 1. HERRAMIENTAS DE CREATIVIDAD MÁS HABITUALES

Herramientas para solución de problemas	Herramientas para generación de ideas
Analogías	Relaciones forzadas
El arte de preguntar	Scamper
Seis sombreros para pensar	Método TRIZ
Técnica de grupo nominal	Listado de atributos
Método de Delfos	Lluvia de ideas (<i>brainstorming</i>)
	Método Young
	Análisis morfológicos
	Mapas mentales

Fuente: Peñafiel, J. (2009). "Herramientas para la creatividad.", en Revista Calidad (de la Asociación Española de Calidad), N° III, octubre-diciembre.



En el segundo cuadro, Pañafiel nos presenta tres de las herramientas utilizadas para la solución creativa de problemas. Este cuadro se muestra (en versión resumida) en seguida:

CUADRO 2. DETALLE DE LA APLICACIÓN DE ALGUNAS HERRAMIENTAS DE CREATIVIDAD

¿Qué es?	Seis sombreros para pensar	Método 6-3-5	Scamper
Detalle	Creada por Edward de Bono. Herramienta de comunicación utilizada para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vista o perspectivas.	Fácil de realizar en grupos de trabajo constituidos por 6 personas. Tiene el fin de generar gran cantidad de ideas sobre un tema definido previamente y usando un proceso determinado.	Consiste en una lista de preguntas de verificación basadas en verbos de acción que estimulan la generación de ideas y sugieren cambios de un producto existente, servicio o proceso.
¿Para qué sirve?	Representan seis maneras de pensar a la hora de enfrentarnos a un problema. Tiene los siguientes beneficios: a) Fomenta el pensamiento paralelo. b) Fomenta el pensamiento en toda su amplitud. c) Separa el ego del desempeño.	Puede utilizarse tanto para la búsqueda de soluciones ante un problema como en la generación de ideas para nuevos productos, servicios, etc. Tiene las siguientes ventajas: a) Intercambio de conocimientos entre los miembros. b) Participación activa. c) Cierta anonimato en la propuesta de ideas.	La idea que hay detrás de esta lista es que un producto, servicio o proceso existentes, tanto si son propios como si son de la competencia, se pueden mejorar si uno aplica una serie de verbos y preguntas relacionadas y persigue las respuestas para ver a dónde le llevan.

Continúa en la siguiente página



¿Qué es?

Seis sombreros para pensar

Método 6-3-5

Scamper

Hay seis (6) sombreros imaginarios que cada uno de los participantes puede ponerse y quitarse para indicar el tipo de pensamiento que está utilizando.

Cuando la técnica es empleada en grupo, los participantes deben utilizar el mismo sombrero al mismo tiempo. Los 6 estilos de pensamiento representados por cada sombrero son:

Sombrero blanco: aplica de forma objetiva los datos y la información.

Sombrero rojo: aplica los sentimientos y la intuición.

Sombrero negro: aplica crítica y la lógica negativa, buscando los posibles fallos.

Sombrero amarillo: aplica optimismo, la lógica positiva y busca beneficios.

Sombrero verde: aplica nuevas ideas, posibilidades, conceptos.

Sombrero azul: es el sombrero del control y la gestión del proceso del pensamiento. Con él se resume lo que se ha dicho y se llega a conclusiones.

Seis (6) personas se reúnen alrededor de una mesa para generar ideas relativas a un tema previamente planteado.

Se da a cada una de ellas una hoja en blanco.

Cada participante deberá escribir 3 ideas en su hoja; para ello dispone de 5 minutos.

Finalizados los 5 minutos cada participante tendrá que pasarle a su compañero de al lado la hoja.

Se repetirá el proceso de escribir 3 nuevas ideas en otros 5 minutos, después de haber leído las ideas de los participantes anteriores.

Al completar el ciclo de seis intervenciones de 5 minutos, en el que se habrán hecho circular todas las hojas, ordenadamente y una sola vez para cada uno de los participantes, se podrá disponer de 18 ideas en cada hoja, lo que puede suponer 108 ideas en solo media hora.

Se identifica el elemento, el producto, servicio o proceso que se quiere mejorar.

Se formulan las preguntas Scamper sobre el elemento:

Sustituir: cosas, lugares, procedimientos, gente, ideas, emociones.

Adaptar: ideas de otros contextos, tiempos, escuelas, personas.

Modificar: añadir algo a una idea o a un producto, transformarlo.

Utilizarlo para otros usos: extraer las posibilidades ocultas de las cosas.

Eliminar: sustraer conceptos, partes, elementos del problema.

Reordenar: invertir elementos, cambiarlos de lugar, roles, etc.

Se recopilan y evalúan las ideas que han surgido de dar respuesta a las preguntas planteadas

¿Cómo se aplica?

Fuente: Peñafiel, J. (2009). "Herramientas para la creatividad.", en Revista Calidad (de la Asociación Española de Calidad), N° III, octubre-diciembre.



Antes de poner en práctica alguna de las herramientas, es necesario tener claramente identificado el objetivo y la finalidad con que será aplicada, y conocer la correcta aplicación de las mismas. En su artículo, la autora nos orienta con respecto a las premisas a tener en cuenta antes de aplicar las herramientas de creatividad:

- Tener claro el objetivo.
- Emplearse en equipos conformados de 6 a 8 personas.
- Que no exista grado de jerarquía entre los participantes.
- Establecer un máximo de tres (3) horas para las sesiones.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

3. EL COLABORADOR INDIVIDUAL Y LOS GRUPOS DE TRABAJO

En primer lugar, es indispensable reconocer la existencia de un problema o conflicto, sea este de carácter individual o colectivo. Asimismo hay que identificar las partes implicadas en el mismo.

Un conflicto o problema no surge de manera espontánea, es decir, para llegar a él previamente han debido presentarse situaciones, las cuales deben ser consideradas para poder abordar el conflicto. Recordemos que un conflicto no necesariamente es algo negativo, pues depende de nuestras habilidades para manejarlo y la actitud con que enfrentemos. Lo cierto es que un conflicto o problema indica con seguridad que algo no marcha del todo bien.

Es importante tener claro qué se entiende por conflicto, sea este individual o grupal. Al respecto Dubrin (2003) citado en Abrego, R. et al (2012, p.32) manifiesta:

El término conflicto se define como la oposición entre personas o fuerza que produce estrés. El conflicto surge cuando dos o más partes perciben que hay metas, valores, o hechos que se excluyen mutuamente. Es decir, cada una de las partes considera que lo que desea es incompatible con lo que desea la otra. Sin embargo, el conflicto también puede surgir a nivel individual cuando una persona tiene que decidir entre dos o más opciones incompatibles.

3.1. MANEJO PROBLEMAS. LOS EQUIPOS DE TRABAJO

A continuación se desarrolla el tema, retomando las propuestas planteadas por Rauber, Gisela (2009) para el curso Gerenciando mi equipo de trabajo, Red Ilumno ¹.

¹ Tomado de Repositorio Red Ilumno. Rauber, Gisela (2009). (modificado 06 de julio de 2009). "La comunicación y el diálogo interpersonal." (en Módulo 3, lectura 4, curso Gerenciando mi equipo de trabajo, número de identificación ID 646918, UES21). Escuela de Negocios Jose Gai. Páginas de la 39 a la 50 inclusive. Recuperado 18-06-13, de <https://libso.epic-sam.net/Learn/Player.aspx?enrollmentid=3260438>



3.1.1. VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

El trabajo en equipo es más eficaz en la resolución de problemas ya que permite:

- Contar con una información y un conocimiento más completo de la situación problemática.
- Acumular las ideas de varios individuos que poseen información y contar así con más recursos a la hora de definir el problema y a la hora de decidir cómo resolverlo.
- La información con que se cuenta no solo es más, sino que es cualitativamente mejor, ya que nace de los efectos de la sinergia y de los procesos de elaboración enriquecedora de diversos individuos.
- La diversidad brinda además al grupo una mayor eficacia a la hora de identificar errores.
- Propicia un mayor compromiso de las personas para poner en práctica las soluciones encontradas, cuando ellas han contribuido a formularlas.

Más allá de la eficacia del trabajo grupal, las cualidades fundamentales de los procesos compartidos de análisis y resolución de los problemas son:

- La mayor legitimidad social que se reconoce a las decisiones grupales.
- El gran valor ético que posee el hecho de otorgar a los hombres y mujeres de la empresa la oportunidad para participar en las decisiones que afectan a su labor, a su obra y, en definitiva, a su propia vida.

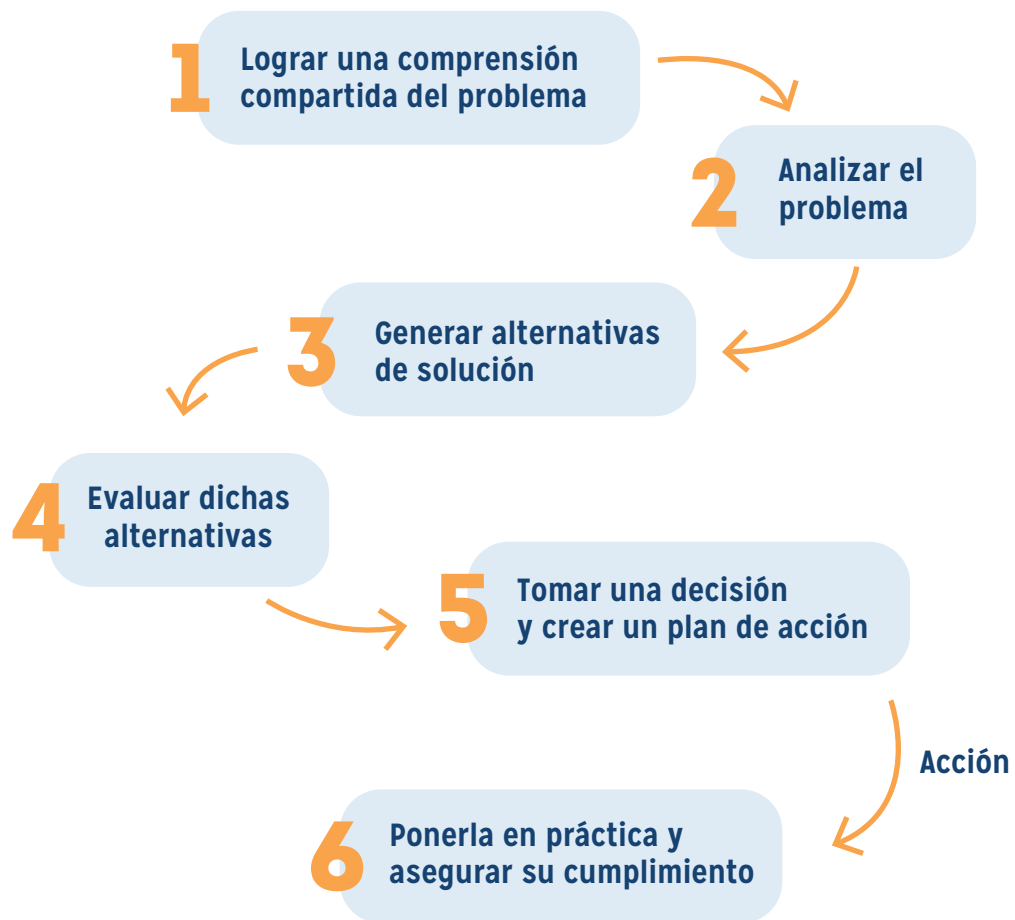
La resolución de problemas en equipo, con las ventajas señaladas anteriormente, será el mejor camino a seguir cuando:

- El problema es complejo y de importancia.
- El problema no tiene una única solución y esta sólo puede surgir como consecuencia de varias soluciones individuales, siendo poco relevante el orden y la secuencia en la búsqueda.
- El problema requiere del compromiso de varias personas para su resolución.
- Existe un buen nivel de integración y de confianza en el grupo.
- Se dispone de cierto tiempo.

3.1.2. LAS ETAPAS DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La eficacia del equipo para la resolución de problemas depende del modo racional y sistemático con que se los aborde y de la relación productiva que se genere entre sus miembros. El modo racional y sistemático se refiere a los pasos lógicos que deben seguirse en este proceso y que deben combinar un pensamiento analítico con un pensamiento creativo. También se debe buscar la mejor manera de enriquecer dicho proceso lógico con los aportes sinérgicos de las personas que conforman el equipo. Los pasos y las secuencias habituales de este proceso son:

PENSAMIENTO Y REFLEXIÓN



A. Lograr una comprensión compartida del problema

“¡Tenemos un problema!”, suelen decir los directores de equipo cuando reúnen a su gente y plantean un tema buscando una solución. Es una declaración clara, sin duda, pero tal vez demasiado ambiciosa para un comienzo. El director tiene un problema y lo aceptamos, pero parece un poco aventurado afirmar sin más que **su problema** debe ser igualmente **el problema de todos**.

Esta afirmación tal vez nace del error de creer que cuando hablamos de problemas estamos hablando de hechos externos, comprobados o comprobables en los que no intervienen creencias, valores o modelos conceptuales de las personas que lo perciben. Si el problema fuera algo objetivo, externo a nosotros, debería ser percibido, interpretado, sentido y valorado igualmente por todos los que lo conocen.

Nuestra propuesta, como ya se sabe, es diferente.

Consideramos el problema como algo que tiene que ver con nosotros mismos, con nuestra percepción particular y con nuestro procesamiento apasionado de los hechos. Por ello, identificar un problema significa identificar las formas individuales en que cada uno contempla la situación propuesta en la reunión. Significa identificar las preocupaciones de cada uno de los miembros del equipo en relación con el tema; clarificar los objetivos de cada uno ante la situación actual de la que se parte; lograr una sensibilidad común frente al hecho que se plantea.

Conseguir lo expuesto será haber dado un paso decisivo en el proceso de resolución de problemas en grupo.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

B. Analizar el problema

Lograda ya una sensibilidad compartida ante lo que llamamos “problema”, el segundo paso a dar consiste en comprenderlo, analizar sus partes, buscar las relaciones causales entre ellas, verlo en perspectiva, etc.

La comprensión primera suele buscarse en una definición nítida del problema. Así afirmamos, por ejemplo: “¡Nuestro problema radica en nuestro servicio de atención posventa, dado el alto número de quejas que recibimos de nuestros clientes!”

Toda afirmación señala con claridad un campo de acción, pero deja en la sombra, al mismo tiempo, otros campos posibles. Definir es establecer límites que incluyen algunos territorios y que excluyen otros. En el ejemplo dado, al definir el problema como un problema del servicio posventa, nos estamos impidiendo reflexionar sobre la posibilidad de que sea un problema de calidad de producción o un problema de vendedores que prometen cualidades que nuestro artículo no puede alcanzar, etc.

Las definiciones prematuras conducen además a que la gente tome posiciones y se atrinchiere en ellas. Así, deja de percibir la posibilidad de que existan posiciones opuestas. Imaginemos cómo se sentirán los hombres del servicio de posventa al escuchar nuestra definición del problema!

Es una mejor idea comenzar nuestra propuesta de definición del problema planteándola como una interrogante que estimule a que todos participen y exploren el tema.

Interrogar al equipo con una pregunta del tipo:

“

Frente al alto número de quejas de nuestros clientes, ¿podemos pensar que tenemos un problema en el servicio de atención posventa?

”

nos permitirá, seguramente, abordar el tema de una manera más adecuada.



Todavía mejor sería plantear preguntas abiertas que ayuden a explorar las relaciones entre los sucesos ocurridos y los objetivos del grupo, planteados en la etapa anterior.

Una buena pregunta para el equipo sería aquella que tuviese fines exploratorios, que alentase a un trabajo cooperativo y no demandase una toma de partido inicial. Una buena pregunta alienta a un proceso de reflexión, a una escucha de puntos de vista divergentes, a un trabajo a veces arduo pero siempre compartido para lograr el consenso. Las preguntas al ir sucediéndose nos permiten ir observando el tema desde distintos puntos de vista. Cambiamos de perspectivas y al hacerlo cuestionamos nuestras interpretaciones sobre lo ocurrido, modificando nuestros razonamientos previos. Ponemos en cuestión los sentimientos y las emociones que experimentamos y encontramos nuevas posibilidades de solución. De esta manera, enriquecemos nuestro análisis del problema.

El equipo contribuye eficazmente a resolver los problemas cuando, en vez de aceptar las definiciones que formula un integrante sobre el problema, plantea preguntas que llevan a cuestionar y tal vez a reformular dicha definición.

Análisis de problemas e información

Se requiere contar con información fiable. La información constituye la materia prima de todo este proceso, ya que sin ella nada es posible. Se requiere, por lo tanto, que hagamos un esfuerzo para buscarla, recogerla y elaborarla. Teniendo buen cuidado de:

- No usar sólo una parte de la información.
- No ver sólo lo que queremos ver.
- No aceptar las opiniones como hechos.
- No establecer falsas relaciones causa – efecto.

Preguntas y búsqueda de información se unen en una técnica simple. Los “servidores” son cinco preguntas clave: ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo?, que configuran un poderoso instrumento para la búsqueda de la información. Combinadas con las preguntas ¿Por qué? (causas), ¿Cuánto? (medidas) y ¿Para qué? (objetivos), permiten el análisis crítico de los datos.

El objetivo de esta técnica es proponer una secuencia de preguntas clave que permitan la búsqueda correcta de la información para analizar y criticar una situación.



C. Generar alternativas

Una vez que el equipo ha analizado el problema y ha descubierto las líneas sobre las que puede operar, la siguiente tarea consiste en reflexionar sobre los distintos modos de lograr los objetivos fijados. La creatividad es esencial en el curso de esta fase. Deben buscarse ideas que lleven a soluciones innovadoras. Y debe cuestionarse la “única solución” que suele ser típica y tónica, por ser la más manida.

Una de las técnicas más conocidas para alentar la creatividad es la técnica llamada brainstorming o tormenta de ideas. Es una técnica grupal cuya utilidad radica en su gran capacidad para la generación de ideas y la búsqueda de alternativas de solución. Posee un amplio campo de aplicación, pero no es indicada para tratar problemas difusos y complejos; tampoco lo es para aquellos problemas que sólo pueden ser manejados por expertos en la materia y en aquellos que poseen una única solución.

El principio fundamental de esta técnica afirma que la mejor manera de tener una buena idea es tener muchas ideas. Las seis reglas básicas de esta técnica son:

- El tiempo de la producción de ideas no es el momento de la evaluación. No formulemos críticas en la fase de producción.
- La libertad de expresión siempre debe ser alentada. Dejemos circular libremente las ideas.
- La cantidad de ideas es la clave. Generemos tantas ideas como sea posible.
- La conexión entre ideas es lo que fertiliza. Construyamos unas sobre las ideas de los otros.
- Cada idea debe ser recogida por escrito para que todo el equipo la vea de forma gráfica.
- Incubemos las ideas. Reflexionemos sobre ellas.



El proceso consta de los siguientes **pasos**:

- **Preparación.** Elegir el grupo, determinar los roles, buscar un lugar adecuado, seleccionar un problema, recordar las reglas de la técnica.
- **Precaentamiento.** Generar un clima emocional no defensivo que facilite el abandono de formas rígidas y estereotipadas de pensar.
- **Producción de ideas.** Producir la mayor cantidad de ideas posibles manteniendo el respeto hacia las reglas básicas de la técnica. Eliminación de la propiedad intelectual de las ideas. Libre asociación. Ronda de participación. Elaborar una lista de las ideas que se van exponiendo y que esté visible para todos. Incubación de las ideas.
- **Evaluación de ideas.** Discernir las ideas valiosas para el fin propuesto entre toda la producción acumulada. Normalmente se realiza esta etapa en una sesión posterior. Se reagrupan las ideas antes de desechar las que no parecen viables.



D. Evaluar las alternativas

Una vez que ya se conocen los cursos de acción que son posibles, el equipo debe proceder a la evaluación de cada uno de ellos y a su selección. Un buen sistema para evaluar es proponer las siguientes preguntas, ante cada alternativa:

- ¿Es apta para lograr los objetivos que buscamos?
- ¿Es factible? ¿Cuenta con los recursos necesarios?
- ¿Implica riesgos? ¿Qué efectos secundarios, no deseados, pueden surgir?

Otro método simple consiste en decidir distintos criterios de valoración específicos, según sea el problema y su entorno. Se procederá luego a valorarlos cuantitativamente y a analizar cada alternativa a partir de cada uno de esos criterios. Posteriormente se toma una decisión.

Aquí conviene recordar aquella sentencia de P. Druker:

“

Una decisión rara vez es una elección entre lo correcto y lo incorrecto. En el mejor de los casos es una elección entre lo que probablemente es correcto y lo que probablemente no lo es... o sea que decidir siempre significa correr un riesgo. Se oye hablar mucho de técnicas que reducen el riesgo o incluso lo eliminan. Es un error. Tratar de suprimir el riesgo no sólo es inútil, sino que también puede ser perjudicial. Cuanto más importante es un trabajo, mayores son los riesgos que hay que correr. No se trata de suprimirlos, sino de asumir los que sean razonables. (Druker, s.f., citado en Rauber, 2009, p 47.)

”



E. Tomar una decisión. Crear un plan de acción

Para evitar el pensamiento mágico que nos hace creer que sólo basta con desear una cosa para que esta suceda, debemos pasar de las palabras a los hechos y comenzar a dar los pasos que a continuación se enumeran, sin pretender ser exhaustivos:

- Establecer con claridad el reto o finalidad de nuestra acción.
- Identificar las tareas que se deben ejecutar y determinar los recursos necesarios.
- Definir, negociar y clarificar la responsabilidad de cada subgrupo y de cada individuo.
- Establecer los sistemas de recompensa. Brindar formación.
- Comunicar con claridad lo que se haya decidido a todas aquellas personas significativas del entorno; insistencia al cambio de alguna de ellas.
- Prever las urgencias y recordar la Ley de Murphy (s.f, citado por Rauber, 2009, p. 48) que nos señala que "Todo aquello que tenga posibilidad de fracasar, fracasará."
- Graficar el esquema del proyecto y su marcha y mantenerlo visible para el equipo a lo largo de todo el proceso.

F. Puesta en práctica y seguridad en su cumplimiento

Un viejo profesor solía decir que "Toda realización es un fracaso." Con ello y sin que se vea en esto un pesimismo total, quería señalar las diferencias casi inevitables que se dan entre lo previsto y lo realizado, entre lo ideado y lo ejecutado. Para controlar esas diferencias será necesario:

- Organizar periódicamente encuentros para evaluar el progreso del proyecto.
- Analizar la cohesión y el clima dentro del propio equipo.
- Admitir los errores y aprender de ellos.
- Establecer mecanismos de corrección sobre el plan de acción inicialmente propuesto, para aplicarlos si fuera necesario.



4. SUGERENCIAS PARA LA RELACIÓN PRODUCTIVA EN EL EQUIPO

Se han visto ya a lo largo de las páginas anteriores muchos de los factores que contribuyen a crear y mantener un clima propicio en el equipo, para llevar a cabo el análisis de problemas y la toma de decisiones. Sería interesante que revisáramos ahora algunas sugerencias orientadas a la búsqueda de positividad:

- **Generemos un clima no defensivo.** ¡Permitamos salir de su caparazón a los demás para que puedan exponer con libertad sus ideas y puedan exponerse a la mirada de los otros miembros del grupo!
- **Alentemos la discusión de las ideas, pero no la discusión sobre los individuos que las defienden.** ¡Seamos duros con los problemas, pero suaves con las personas! Consideremos que una idea presentada deja de pertenecer a quien la sugirió, para pasar a ser propiedad del propio grupo y, por lo tanto, es ante el equipo ante quien debe presentar su argumentación.
- **Reformulemos las críticas negativas buscando siempre la positividad.** Por ejemplo, alguien dice en el equipo al oír una sugerencia “¡Esto ya se ha probado y no funcionará!” Reformular la crítica significaría aceptar la prudencia que dicha observación pueda contener, pero al mismo tiempo contribuir a la positividad preguntando: ¿No habrán cambiado algunas situaciones entre el ayer y el hoy? ¿Qué puede haber cambiado a los ojos de algunos compañeros para que volvamos a plantear esta sugerencia? ¿Podría ser adecuado intentarlo ahora?
- **No nos conformemos sólo con aportes negativos.** Si bien estos deberán ser tenidos en cuenta y recogidos en una columna en la pizarra, bajo el título “en contra”, deberá abrirse a continuación otra columna bajo el título “a favor” y solicitar que cada persona que haga un comentario negativo, añada otro positivo que pueda insertarse en esta última.

Recordemos una y otra vez la verdad que encierra aquella frase de Mark Twain (1835-1910):

“

Lo que te crea dificultad no son las cosas que ignoras, sino las que tienes por seguro y no lo son.

”



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrego, R. et all. (2012). Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y ventas en la Industria Farmacéutica Roka C.A. utilizando la inteligencia Emocional. Universidad Central de Venezuela. Recuperado 03-10-13. En <http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/3308/1/T026800002750-0-trabajoespecial10RosaliaLullo-000.pdf>
- Bellomo, R.&Plagiano, I. (2011). "Qué es la Creatividad? ¿Quiénes pueden ser creativos?". Modificado 27 de mayo de 2011. Módulo 1, lectura 1, curso Creatividad Aplicada a la resolución de problemas y a la generación de ideas, número de identificación ID 1976453 UES 21). En <https://libsso.epic-sam.net/Learn/Player.aspx?enrollmentid=3252190> . Recuperado 25-06-13.
- Pacheco, Alberto (2005). "Frases-Espíritu Creativo". Recuperado el 01-07-13, en http://expo.itch.edu.mx/view.php?f=supera_frases#page7)
- Peñafiel, J. (2009). "Herramientas para la creatividad." En Revista Calidad (de la Asociación Española de Calidad). N° III, octubre-diciembre Recuperado el 11 de junio de 2013, de http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=300f6941-c472-4c8b-8885-2bdbb4af88f7&groupId=10128
- Rauber, G. (2009): "La comunicación interpersonal." Modificado el 6 de julio de 2009). Módulo 3, lectura 3, curso Gerenciando mi equipo de trabajo, número de identificación ID 646918, UES21). Escuela de Negocios Jose Giai. . Páginas de la 39 a la 50 inclusive. En: <https://libsso.epic-sam.net/Learn/Player.aspx?enrollmentid=3260438>

Real Academia Española (2009): www.rae.es. Vigésima segunda edición. Consultado en <http://lema.rae.es/drae/>. Recuperado 26-06-13.

Red Ilumno. Gerenciando mi equipo de trabajo, (modificado 06 de julio de 2009). "La comunicación y el diálogo interpersonal. Gestión del Conflicto." (en Módulo 3, lectura 4, curso Gerenciando mi equipo de trabajo, número de identificación ID. 646918, UES 21) . Escuela de Negocios Jose Giai. Páginas 39 -50. Consultado en <https://libsso.epic-sam.net/Learn/Player.aspx?enrollmentid=3260438>. Recuperado 26-06-13.

Red Ilumno. Rauber, Gisela. La comunicación y el diálogo interpersonal. Gestión Conflicto, número de identificación ID 646918 Gerenciando mi equipo de trabajo, Curso ID. 646918. Fecha de modificación 06-07-09, UES21. Escuela de Negocios Jose Giai. Consultado en: <https://libsso.epic-sam.net/Learn/Player.aspx?enrollmentid=3586525>. Recuperado 26-06-13.

Red Ilumno. Teoría Psicológica, número de identificación ID 2840868. Fecha de modificación 05-07-12, UES21. Consultado en <https://libsso.epic-sam.net/Learn/Player.aspx?enrollmentid=3586525>. Recuperado 26-06-13

