

ALGUNOS APUNTES SOBRE EL TRABAJO CREATIVO EN GRUPO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

PhD. Adalberto Fernández Sotelo
Profesor Titular Principal
Universidad Nacional de Chimborazo

EL TRABAJO EN GRUPO.

En un libro de Metodología del entrenamiento deportivo, se plantea: “En el deporte, los jugadores más valiosos no son necesariamente los que hacen un mayor número de anotaciones. A menudo, son los jugadores que ayudan a crear situaciones en las cuales el equipo anota”.

¿Qué es entonces el Trabajo en Grupo?

Es una actividad que requiere de la reunión de 2 ó más personas, que tienen tareas, objetivos y normas comunes y persiguen la solución de tareas, confección de proyectos o presentación de propuestas, de las que pueden surgir nuevos problemas de dirección, también podemos afirmar que:

- ✓ Es la habilidad de trabajar juntos hacia el logro de una misión común.
- ✓ Es la habilidad para dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos institucionales.
- ✓ Es el combustible que permite a las personas comunes lograr resultados por encima de lo común.
- ✓ Significa más nosotros y menos yo.
- ✓ Ninguno de nosotros es tan fuerte como todos juntos.

EL MÉTODO DE INTERACCIÓN:

El método de interacción se utiliza para trabajos en grupos y/o reuniones, ya que los miembros de un grupo deben reunirse para poder funcionar. Este método posibilita desarrollar de una gran cantidad de trabajo en poco tiempo, además de resultar muy dinámico y motivador para los integrantes del grupo.

La utilización de grupos de trabajo exige el cumplimiento de varios requisitos entre los que destacan:

1. La distinción entre proceso y contenido del trabajo a desarrollar.
2. Calidad de los participantes.
3. Creación de un clima favorable.

4. El conocimiento de Técnicas para potenciar la calidad del trabajo de búsqueda y análisis de la información.

1. La distinción entre proceso y contenido del trabajo a desarrollar.

Para lograr una mayor efectividad en el trabajo, el grupo debe ponerse de acuerdo en **qué** se va a tratar, y en cómo se va a abordar. Esto es, definir el **contenido** y el **proceso**. La distinción entre el proceso y el contenido constituye una tarea difícil de lograr, pero de vital importancia para desarrollar con éxito este método y por tanto el trabajo

El **Contenido es qué se va a tratar**, es el tema, la situación a abordar, el problema a resolver, la decisión a tomar, etc. El **Proceso** esta referido a **cómo abordar el trabajo**, a partir de establecer procedimientos, métodos y técnicas a seguir, es definir el camino que se va a tomar para desarrollar el contenido.

2. Calidad de los participantes.

La efectividad del trabajo del grupo se potencia extraordinariamente con el uso de especialistas en la rama o especialidad afín al asunto a tratar. También está asociada al cumplimiento de determinados roles papeles protagónicos asociados al método interactivo.

◆ ROLES CLAVES DEL MÉTODO DE INTERACCIÓN

EL FACILITADOR. Funciones del Facilitador

1. Servidor neutral del grupo
2. No evalúa ni aporta ideas
3. Concentra la energía de grupo sobre una tarea común
4. Sugiere procedimientos en función de la situación
5. Protege la iniciativa individual contra los ataques
6. Estimula a participar
7. Ayuda al grupo a hallar soluciones ganadoras
8. Coordina la logística anterior y posterior a la reunión

Resumen: Busca desarrollar la sinergia del grupo.

EL REGISTRADOR. Funciones del Registrador

1. Crea un registro visible de la reunión (memoria de grupo)
2. Escribe las ideas de los miembros usando sus propias palabras
3. Permanece neutral y no participa
4. Trata de no parafrasear e interpretar
5. Utiliza palabras y frases claves
6. Solicita al grupo ir más despacio, si es necesario

MEMORIA DEL GRUPO

Es un registro de lo que expresan los participantes. Es una poderosa herramienta visual que ayuda a la concentración y ver lo que está sucediendo. Es un contrato social que se convierte en acuerdo del grupo, pero también:

1. Ayuda al grupo a enfocar sus energías sobre una tarea
2. Es un registro del contenido y del proceso que informa
3. Alerta sobre la cantidad de planteamientos hechos
4. Recuerda las ideas. No hay que mantenerlas en memoria
5. Libera de tomar notas
6. Asegura que sus ideas han sido escuchadas por todos
7. Permite que las ideas sean registradas con exactitud
8. Permite crear gráficos, dibujos, esquemas, etc.
9. Permite trabajar con métodos más sofisticados
10. Estimula la participación porque respeta a las personas
11. Despersonaliza las ideas y las convierte en propiedad del grupo
12. Incrementa el sentido de cumplimiento. Todas las ideas se ven
13. Ofrece continuidad aunque hayan receso.
14. Ayuda a los que llegan tarde o no fueron a la reunión anterior.
15. Se pueden registrar nombres, acciones y plazos
16. Cuesta poco, es fácil de emplear y está a la disposición de cualquier grupo que quiere aumentar su efectividad

MIEMBROS DEL GRUPO. Funciones de los Miembros del grupo

Son los miembros del grupo los que se reúnen, trabajan, resuelven problemas y toman decisiones conjuntamente con el jefe del grupo y tienen como funciones fundamentales:

1. Participa activamente
2. Mantiene al facilitador y al registrados en sus papeles neutrales
3. Se cerciora de que sus ideas son registradas con exactitud
4. Controla lo que sucede en el grupo
5. Pueden sugerir procedimientos y determinar el curso de la reunión
6. Centra sus energías en su tarea sabiendo que es protegido
7. Se preocupa de que se empleen los métodos y las técnicas mejores para implementar la agenda
8. Escucha ideas de otros
9. Ayuda al facilitador y al registrador, si es necesario

EL DIRIGENTE. Funciones del jefe de Grupo

1. No dirige la reunión, participa activamente
2. Retiene todos sus poderes y responsabilidades
3. Toma las decisiones finales
4. Puede fijar restricciones o retomar el control
5. Establece la agenda con el facilitador
6. Discute sus puntos de vistas
7. Representa al grupo en otras reuniones

8. Ayuda al facilitador y al registrador
9. Escucha ideas
10. No domina la discusión

3. Creación de un clima favorable.

Es preciso para ello un ambiente de confianza y una comunicación adecuada; el clima se ve favorecido por el cumplimiento de las REGLAS DEL TRABAJO EN GRUPO:

1. La única pregunta estúpida es la que no se hace y la única idea idiota es la que no se expresa.
2. No atacar: Nunca diga que Ud. personalmente no está de acuerdo, más bien diga que opina de distinta manera.
3. Evite ser crítico y sarcástico con los demás.
4. Sea abierto y promueva que los demás digan o que piensan.
5. Ayude a que los demás se sientan parte del trabajo del grupo.
6. No se considere obligado a refutar a alguien que tenga una opinión distinta a la suya.
7. Cada participante es responsable de la puntualidad en el inicio de la actividad.
8. Evite conflictos personales.
9. Evite cualquier actividad que retarde el desarrollo del trabajo, (conversaciones, chistes, llamadas telefónicas y otras).
10. Mantenga su participación en los niveles mínimos para que otros puedan participar.
11. Nunca subestime las ideas y preguntas de los demás.

4. El conocimiento de Técnicas para potenciar la calidad del trabajo de búsqueda y análisis de la información.

Múltiples técnicas pueden ser utilizadas en dependencia de la tarea encomendada al grupo de trabajo y de las particularidades de la rama del saber asociada. Existen sin embargo algunas técnicas asociadas a la búsqueda y análisis información muy difundidas y utilizadas internacionalmente en la solución y análisis de problemas gerenciales y son las siguientes:

Para la generación de ideas y obtención de información:

1. Tormenta de ideas.
2. Grupo nominal.
3. 6-3-5
4. Método delphi
5. Entrevistas y encuestas.
6. Observación científica.

Para la obtención de consenso:

1. Reducción de listado.
2. Votación ponderada.
3. Hojas de balance.

Para analizar y reflejar datos:

1. Análisis causa efecto.
2. Campo de fuerza.
3. Análisis de Apretó.
4. Histograma.
5. Gráfico de sectores.
6. Análisis costo beneficio.

Para planear acciones:

1. Diagrama de flujo.
2. Diagrama de Gantt.
3. Diagrama de Pert.

De ellas se refieren brevemente a 3, no solo por ser de las más difundidas, sino por su versatilidad, importancia y fácil aplicación.

TORMENTA DE IDEAS (BRAIN STORMING).

Se desarrolla por un grupo conducido por alguien con experiencia, se debe lograr un clima de confianza y cooperación, donde las personas se expresen libremente sin temor a reprimendas. Como técnica de generación de ideas lo que se busca es cantidad de ideas, para aumentar la posibilidad de respuestas útiles, por lo que no se admiten evaluaciones de las mismas, ni la crítica, se estimula la participación y el disenso.

Se aplica en diversas modalidades, tales como: tira de pape, rueda libre, rueda dirigida, escritura de ideas, etc.

REDUCCIÓN DE LISTADO.

Se utiliza para hacer más manejable la cantidad de ideas obtenidas en la fase de generación, es una forma de ir dando cierta prioridad al total de ideas expresado. Se procede en primer lugar a esclarecer las opciones que se presentaron y eliminar las repeticiones y las cuestiones que no sean factibles, así como agrupar ideas similares. Deben utilizarse varios filtros de factibilidad, tales como:

- ¿Podemos resolverlo?.
- ¿Está bajo nuestro control?.
- ¿Vale la pena resolverlo?.

Se reduce el listado según el criterio de la mayoría y no se borra el listado, las ideas reducidas se encierran entre corchetes y en no pocos casos suelen ser útiles en sesiones posteriores de trabajo.

VOTACIÓN PONDERADA. (Ponderar quiere decir contrapesar, equilibrar, examinar con cuidado alguna cosa: por tanto el voto ponderado consiste en la distribución equilibrada del total de votos disponibles, marcando la diferencia desde la opción más preferida hasta la de menor preferencia).

Es una forma adecuada para cuantificar las posiciones y preferencias de los miembros del grupo. El que dirige el trabajo asigna un número de votos igual para cada miembro del equipo y que esa como mínimo 1,5 veces superior al número total de opciones, (si son 6 opciones el total de votos será de 9), los votos deben ser distribuidos, no concentrados, para garantizar el anonimato se registran por opción y no por persona.

En general para a utilización del método de trabajo creativo en grupo, se desarrollan los 4 pasos siguientes:

1. PREPARACIÓN.

Análisis de la situación o determinación del problema,
Creación de condiciones.
Selección del equipo de trabajo.
Selección conjunta de los métodos y técnicas.

2. CALENTAMIENTO.

Preparación psicológica.
Explicación del método a aplicar.
Lanzamiento del problema.

3. GENERACIÓN FERTILIZACIÓN. Donde se aplican los métodos seleccionados

4. EVALUACIÓN. De las ideas y soluciones propuestas.

¿CÓMO ESTIMULAR EL PENSAMIENTO CREATIVO NECESARIO PARA EL TRABAJO EN GRUPO?

Dar soluciones verdaderamente originales y creativas a problemas tanto viejos como nuevos, es una exigencia de la época actual, donde no sólo hay que adaptarse a los cambios, sino ser generadores del cambio y para ello es imprescindible desafiar lo evidente-cotidiano y transformarlo.

Desde nuestro punto de vista la Creatividad, puede definirse como: **La capacidad de tomar decisiones imaginativas y bien fundamentadas, tanto de forma individual como de manera grupal, para satisfacer una necesidad determinada.**

Proceso o facultad que permite hallar relaciones y soluciones novedosas partiendo de informaciones ya conocidas.

Múltiples y muy polémicos son los planteamientos al respecto, aunque en relación a cómo estimular el pensamiento creativo, se reconoce la incidencia de los trabajos del médico y psicólogo Eduardo D' Bono, graduado en Oxford, donde se consideran varias: técnicas, herramientas o pasos para el desarrollo del pensamiento creativo.

A tono con la visión de otorgar un carácter aplicativo para el trabajo de dirección a las actividades del curso y conscientes de que lo principal es analizar en su riqueza esencial los contenidos, para su posterior aplicación creadora, consideramos nombrar los planteamientos de referencia como:

TECNICAS DE PARA ESTIMULAR EL PENSAMIENTO CREATIVO

C.T.F. (Considerar todos los factores)

OBJETIVO: Explorar exhaustivamente una situación para abarcar todos los factores involucrados.

UTILIDAD: Preparar condiciones para escoger, decidir o planificar.
Evitar respuestas equivocadas por omisión de factores.

A.P.O. (Alternativas, posibilidades y

OBJETIVO.- Visualizar todas las posibilidades de acción y buscar el mayor número de explicaciones a hechos sucedidos y decisiones a tomar.

UTILIDAD.- Buscar nuevas alternativas.

P.N.I. (Positivo, negativo e interesante)

OBJETIVO.- Ampliar el enfoque de ideas mediante una percepción más objetiva de los acontecimientos.

UTILIDAD.- Evita eliminar ideas valiosas que no lo parecen.
Ver las desventajas de una idea que nos gusta.
Conduce a otras ideas.

O.P.V. (Otros puntos de vista)

OBJETIVO: -Incidir en el pensamiento del que está analizando las alternativas posibles, al analizar como piensa otro ponerse en su lugar.

UTILIDAD: - Tomar en cuenta los puntos de vista de los demás.
- Buscar diferencia y similitudes en los diferentes puntos de vista.

C. y S. (Consecuencias y secuelas)

OBJETIVO.- Poner el pensamiento en el futuro para prever las consecuencias derivadas de alguna decisión.

UTILIDAD.- Ver las consecuencias de los actos.

Analizar si las consecuencias son reversibles o no.

E.A. (Entrada al Azar)

OBJETIVO.- Desencadenar nuevas ideas mediante la introducción de algo desconectado de la realidad.

UTILIDAD.- Pensar nuevas ideas sin aferrarse a las tradicionales.

Buscar aspectos relacionados con el problema por asociación de ideas

LA IDENTIFICACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN GRUPO

"Los problemas son muy grandes, tan grandes que no los resuelve nadie por si solo, los resolvemos entre todos, o no se resuelven."
Ernesto Che Guevara.

PROBLEMA: Un problema es algo que pone en peligro la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos También se le llama problema a cualquier insatisfacción que se ubica en la brecha entre el E/A y el E/D.

Un problema **no es la ausencia de una solución**, (ejemplo: es imposible la conservación de especies endémicas), **sino un estado existente negativo** (ejemplo: deficiencias en la aplicación de la política de conservación de las especies endémicas).

Resulta en extremo importante, se podría decir que literalmente decisivo en los procesos directivos, una correcta identificación de los problemas, porque sí el problema es mal identificado, las soluciones que se formularán serán inadecuadas y no darán respuesta a las necesidades del sistema de clientes.

Uno de los deberes fundamentales de un directivo, es detectar y solucionar los problemas. No hay que disgustarse por tener problemas, tener problemas no es malo, lo malo es no detectarlos y lo que es peor, no resolverlos.

En su libro "Problemas de Dirección", Casas (2000), plantea: "...no hay que disgustarse por tener problemas, hay que aprender a resolverlos. El cuadro bueno los identifica y afronta, pero no convive con ellos o trata de ignorarlos", "...no hay otra forma de progresar, de hacer avanzar una organización, fábrica,

empresa o institución de cualquier tipo, como no sea produciendo cambios, resolviendo todos los problemas que los frenan."

Lo correcto entonces, es convertir los problemas en oportunidades, ya que una oportunidad es algo que ofrece la posibilidad de ir más allá de los objetivos, las oportunidades, más que los problemas, son la clave para el éxito de las organizaciones.

El directivo que se conforma con lo que tiene y no quiere perfeccionar el trabajo, para no buscar nuevos problemas que resolver, no corre el riesgo de equivocarse, pues no decide, pero caerá en la rutina, en el conformismo y nunca llevará a su entidad hacia el progreso.

Cuando un dirigente siente que su organización es muy estable, que todo marcha bien y que la rutina se cumple, debe preocuparse, porque ha logrado reunir a un gran número de "robots" subordinados, o lo que es más probable, se convirtió en conformista, cree que alcanzó la "perfección" y no trata de mejorar nada, ni de hacerlo más eficiente, ni quiere buscar soluciones nuevas a problemas viejos, en fin la rutina no lo deja pensar, ni progresar, ni promover el cambio y eso es ya de por sí un gran problema.

El dirigente audaz y de pensamiento creativo y profundo es siempre portador de un cambio: todo lo que hacemos se puede realizar siempre de una forma mejor. En materia de decisiones es preferible atajar a un loco, que empujar a un bobo.

CLASIFICACION DE LOS PROBLEMAS:

Existen múltiples clasificaciones, las que más interés presentan son, según el criterio utilizado para clasificarlos, las siguientes:

Por su presencia o vigencia los problemas pueden ser:

- a. Actual (o manifiesto): cuando la discrepancia entre lo que desea el actor y lo que existe se manifiesta en el momento del análisis.
- b. Potencial (o larvado): cuando la discrepancia surge al evaluar la evolución de determinado hecho en el tiempo.

Por su relación con el sistema:

- a. Terminal: es el que se pone de manifiesto a los ojos del actor que analiza la situación.
- b. Intermedio: es el que se encuentra inmerso en la cadena explicativa de un problema terminal.

Un mismo problema puede ser terminal e intermedio a la vez.

EL PROCESO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Existe un orden lógico, generalmente aceptado por los autores especializados en la temática, para la solución de problemas complejos y no estructurados, o sea problemas que no poseen una solución preestablecida y estándar, o un modelo físico o matemático de aplicación. Es una curiosa combinación de la experiencia empírica de los dirigentes y la metodología del conocimiento científico, que ha tenido amplio tratamiento en el documento conocido como Manual de la Xerox.

Se utilizan múltiples variantes, diferentes entre si fundamentalmente por la cantidad de pasos; a continuación algunas consideraciones sobre la variante de, 4 pasos básicos:

PRIMER PASO: Determinación del problema.

"Conocer un problema es ya más de la mitad de su resolución."

José Martí.

Este paso es de una importancia cardinal, identificar el problema significa condicionar y guiar todas las acciones posteriores, si el problema no es correctamente identificado, no importa que tan científica o fundamentada sea la decisión posterior, pues será errada, de ahí la necesidad de hacer una interpretación objetiva de la situación que se analice, de las manifestaciones del problema.

Para la identificación de problemas pueden utilizarse métodos cuantitativos o cualitativos.

MÉTODOS DE IDENTIFICACIÓN CUANTITATIVOS: Es un grupo de métodos muy usado por ejemplo; **durante el análisis de la situación medioambiental**, permite comparar estándares, indicadores, detectar problemas; tal es el caso del análisis de los Indicadores de Estado, (Un Indicador de estado describe cuantitativamente la situación de los recursos en un momento dado, o describe cuantitativamente un proceso de deterioro).

Problema 1: Disminución de la Cobertura Forestal del Bosque.

Indicador de Estado del problema 1: hectáreas de bosque destruidas por año.

"Valor" del Indicador de Estado del problema 1: 1500

También se utilizan estos métodos para el análisis de la situación de salud de una comunidad, territorio o país, a partir del estudio de indicadores de morbi-mortalidad. (Esperanza de vida al nacer, Índice de mortalidad por cada 1000 nacidos vivos, % ITS por grupos etarios, entre otros)

En las esferas de la producción y los servicios, el análisis comparativo de cifras que reflejan cantidad de producción, valores y % de ventas, índice de ausentismo

y aprovechamiento de la jornada laboral, cantidad de quejas y reclamaciones de los clientes, % de retención de la matrícula inicial en las aulas, % de promoción y resultados de los controles a clases (cantidad en cada categoría evaluativa), entre otros aspectos, constituyen importantes datos para la identificación de problemas.

CUALITATIVOS. Utilizados para la búsqueda de información a través de la participación de los actores sociales, aprovechando las ventajas del pensamiento colectivo, los más usados son: Brain storming o lluvia de ideas, Grupo focal, Grupo nominal. Existen también algunas experiencias de utilización del análisis DAFO para la identificación de problemas, cuando es utilizada esta herramienta para el diagnóstico de una situación, proceso u organización determinada.

METODOS DE PRIORIZACION:

Estos métodos se usan para dar un orden en el sentido de importancia e incidencia de los listados de problemas identificados, siguiendo un grupo de criterios preestablecidos que son factibles de ser modificados en dependencia de los intereses y necesidades existentes, en resumen, se trata de separar los pocos vitales, de los muchos triviales, pues en muchas ocasiones la experiencia indica que al resolver los problemas fundamentales muchos problemas secundarios desaparecen.

Los métodos más usados son: Precisión de la urgencia y la importancia, el Trillaje, método de Hanlom y el método de Ranqueo.

Precisión de la urgencia e importancia de las tareas.

¿Es lo urgente, importante?

El análisis de esta respuesta nos debe llevar a precisar que existe una relación entre estos elementos, que debe analizarse casuísticamente cuando de dar prioridades se trata.

La importancia es generalmente el elemento rector, pues está asociada con los objetivos, sin embargo la urgencia está asociada con el tiempo de que se dispone para realizar la tarea en cuestión.

Una tarea importante, en condiciones normales, no debe llegar a convertirse en urgente, pues se planifica su ejecución con antelación suficiente, de ahí que no siempre lo urgente es importante, pero debemos procurar que lo importante no se convierta en urgente.

La aplicación consiste en la asignación de valores por rango de urgencia e importancia a las tareas, según las normas siguientes:

1 muy importantes	1 muy urgentes
2 importantes	2 urgentes
3 menos importantes	3 menos urgentes

Producto de esto, obtenemos un par numérico para cada tarea, que facilita la decisión de prioridad según sea la combinación numérica de referencia, de esta forma, al analizar con estos criterios un listado de tareas, podemos ordenarlas, según el par de números concreto de que se trate, pudiendo haber tareas (1,1), (2,2), (3,3), etc., según las múltiples combinaciones que se pueden presentar, en dependencia del tiempo de que se disponga para cumplir cada tarea y de su incidencia en los objetivos.

Método de Ranqueo:

Es uno de los más difundidos, consiste en la selección de un grupo de criterios a los que se le otorga valor en un rango de 0 a 2 para cada problema analizado y se llevan a una matriz, que facilita la lectura y análisis de cada problema. Para el uso del método se puede formar un grupo nominal, reflejando en una matriz resumen la media para cada criterio en cada problema, según la tabla que mostramos a continuación:

PROBLEMAS	A	B	C	D	E	F	MEDIA	LUGAR QUE OCUPA

Los criterios para la priorización pueden ser modificados en función de los intereses del equipo de proyectos y las características de los problemas analizados, los más aceptados y difundidos, son:

- A. Tendencia.
- B. Frecuencia.
- C. Gravedad.
- D. Disponibilidad de recursos.
- E. Vulnerabilidad.
- F. Coherencia con la misión del que planifica.

La puntuación de 2 puntos se otorga a los que tienen alta frecuencia, alta gravedad e incidencia en la situación, existe una gran cantidad de recursos disponibles para su solución, etc., se otorga 1 punto a los que cumplen los requisitos en parte y cero puntos a los que no los cumplen.

Para desarrollar una adecuada determinación del problema, desde el punto de vista metodológico deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:

Tener en cuenta que el objetivo es: Definir el problema de forma clara y comprensible, su esencia, definiendo además la condición deseada mediante su solución.

Procedimiento: (pasos a seguir)

1. **Precisar ¿qué deseamos cambiar o resolver?**
2. **División de la situación en partes pequeñas o grupos de problemas.**
3. **Identificar el problema y la condición deseada.**
4. **Aplicación de filtros, (importancia, dificultad, tiempo, beneficios y recursos).**

Técnicas a emplear: Tormentas de ideas, Grupos Nominales, Entrevistas, Encuestas, método Delphi, Reducción de listado, Votación ponderada, etc.
Herramientas creativas: O.P.V., C.T.F., P.M.O.

SEGUNDO PASO: Análisis del problema.

Este paso, tiene también gran incidencia en la efectividad de la decisión, significa ante todo búsqueda y análisis de información; de toda la información suficiente y necesaria que permita adentrarnos en la génesis del problema abordado.

Para ello se debe precisar en primer lugar la existencia real del problema, para lo cual hay que analizar la potencia de asociación entre problema e individuo, valorar indicadores y reunir y valorar información. En tal sentido baste recordar, que por ejemplo: en algunos casos se trasmite información de generación en generación a lo largo del tiempo, que es considerada como supersticiones y sin embargo funciona, tal es el caso de las ratas que cuando abandonan el barco es porque este se hundirá, o los perros que aúllan poco antes de que ocurra un terremoto.

También es frecuente que sin ningún estudio científico, los estados de opinión reflejen problemas a los que es necesario prestarles atención, tal es el caso de los trabajadores que aseguran que el Director tiene bajo nivel de convocatoria, todo parece un chisme y sin embargo al analizar las actas de asistencia, se comprueba, que en general hay un 65% de asistencia a las reuniones convocadas por él y un 92% en las convocadas por otros miembros del consejo de dirección.

Otro aspecto que es necesario analizar, es el referido a los planos o niveles de profundidad en que se ubica cada problema, a saber:

- a. **Plano fenoménico:** que se manifiesta a simple vista.
- b. **Plano estructural:** o de los actores sociales y recursos capaces de producir hechos.
- c. **Plano genoestructural** o de las reglas básicas: Leyes y regularidades por las que los recursos producen hechos.

Para explicar un problema también debe tenerse en cuenta el nivel de extensión del análisis:

- a. **Espacio singular:** se expresa lo más superficial, se ubican los problemas al alcance de las decisiones del actor que planifica y que afecta a individuos u organizaciones aisladas.

- b. Espacio Particular o intermedio: problemas intermedios que afectan a grupos poblacionales de un territorio determinado y aunque son de la misma naturaleza de los singulares, el actor que planifica no puede decidir.
- c. Espacio general: Problemas que afectan a una población en su conjunto y están fuera del accionar directo del actor que planifica.

Hay una relación entre causa y efecto, entre un fenómeno y las causas que lo originan, por eso (ante un problema), lo importante no es atacar el problema o las personas implicadas en él, de esta forma la manifestación del problema se atenúa o enmascara (pero no desaparece, ya que la dependencia causal no se ha eliminado), lo adecuado es identificar y eliminar las causas que lo producen y con ello el problema dejará de existir.

En esencia, y sobre todo, explicar un problema significa, principalmente, determinar las causas que le dan origen; los métodos más utilizados son el Árbol de problemas y el Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado).

Árbol de problemas: Parte del dibujo de un árbol y la ubicación en el tronco del problema focal, en las ramas las manifestaciones o partes visibles del problema y en las raíces las causas o partes ocultas, a veces encubiertas, que le dan origen. En general el método ayuda a visualizar y organizar la información y se repite tantas veces como sea necesario para ayudar al ordenamiento lógico de todos los aspectos implicados,

En ambos métodos es importante tener en cuenta que la identificación de las causas debe ser producto del trabajo grupal, además de que el trabajo debe irse perfeccionando dinámicamente en la medida en que se va trabajando.

Objetivo: Identificar las causas principales del problema.

Procedimiento:

1. **Confirmación de la existencia del problema. ¿Qué nos impide penetrar en él?.**
2. **Determinación de las causas.**
3. **Precisión de las causas principales.**

Técnicas a emplear: Tormenta de ideas, Análisis de Campo de Fuerza, Histograma, Gráfico de sectores, Gráfico de tiempo, Reducción de Listado, Votación Ponderada, etc.

Herramientas creativas: P.N.I., C.T.F., O.P.V., P.B

TERCER PASO: Planteamiento de alternativas de solución y selección de la variante óptima.

Consiste en la valoración y análisis de variantes de solución para eliminar las causas que dan origen al problema, es importante potenciar la calidad y aceptación de estas soluciones, que se traducirán en definitiva en trabajo para los

miembros de la organización, por lo que debe buscarse la participación y la sabiduría de los implicados. Además se elige la mejor dentro de las soluciones propuestas y se valoran alternativas para el caso de que varíen las condiciones actuales, con lo que se garantiza la continuidad del proceso de solución.

Objetivo: Determinar la solución óptima sobre la base de determinar varias alternativas posibles.

Procedimiento:

- 1. Generar ideas sobre cómo resolver el problema sobre la base de eliminar las causas que lo originan.**
- 2. Reducción de las posibles soluciones.**
- 3. Precisión de la variante óptima o las alternativas factibles.**

Técnicas a emplear: Tormenta de ideas, Hoja de Balance, Valoración de Criterios, Campo de Fuerza. Reducción de Listado, Votación Ponderada, Grupos Nominales, etc.. Es recomendable hacer participar a personas ajenas al grupo.
Herramientas creativas: P.N.I., C.T.F., O.P.V., E.A., P.B.

CUARTO PASO: Instrumentación y ejecución de la solución.

Aquí se proyectan y ejecutan las acciones concretas para poner en práctica las soluciones proyectadas y los mecanismos y formas de control y retroalimentación. En la fase de proyección es recomendable mantener el estilo participativo, recepcionando y tomando en consideración los criterios de los miembros de la organización aún cuando haya un grupo de expertos trabajando en el plan.

En cuanto a la fase de ejecución, es la hora de la verdad, cuando se accionará sobre la realidad para transformarla, por lo que debe aplicarse un control sistemático y preventivo, más que correctivo, para tratar de anticiparse a los errores y potenciar la eficacia de las acciones.

Objetivo: Planear la puesta en marcha de la solución a través de cursos de acción y determinar los mecanismos de control para evaluar el resultado de la solución.

Procedimiento:

- 1. Elaborar el Plan de Acción para aplicar la solución.**
- 2. Elaborar criterios organizativos y de aseguramiento del Plan.**
- 3. Planificación del control de cambio.**
- 4. Elaboración de Planes de contingencia.**

Técnicas a emplear: Tormenta de Ideas, Reducción de Listado, Análisis causa efecto, Campo de fuerza, etc.
Herramientas creativas: P.B., C.T.F., O.P.V., R.C., E.A., P.N.I.