



SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

D. Alejandro Durán Asencio



Universidad
Internacional
de Valencia

Este material es de uso exclusivo para los alumnos de la Universidad Internacional de Valencia. No está permitida la reproducción total o parcial de su contenido ni su tratamiento por cualquier método por aquellas personas que no acrediten su relación con la Universidad Internacional de Valencia, sin autorización expresa de la misma.

Edita

Universidad Internacional de Valencia

Solución de problemas

D. Alejandro Durán Asencio

Leyendas



Enlace de interés



Ejemplo



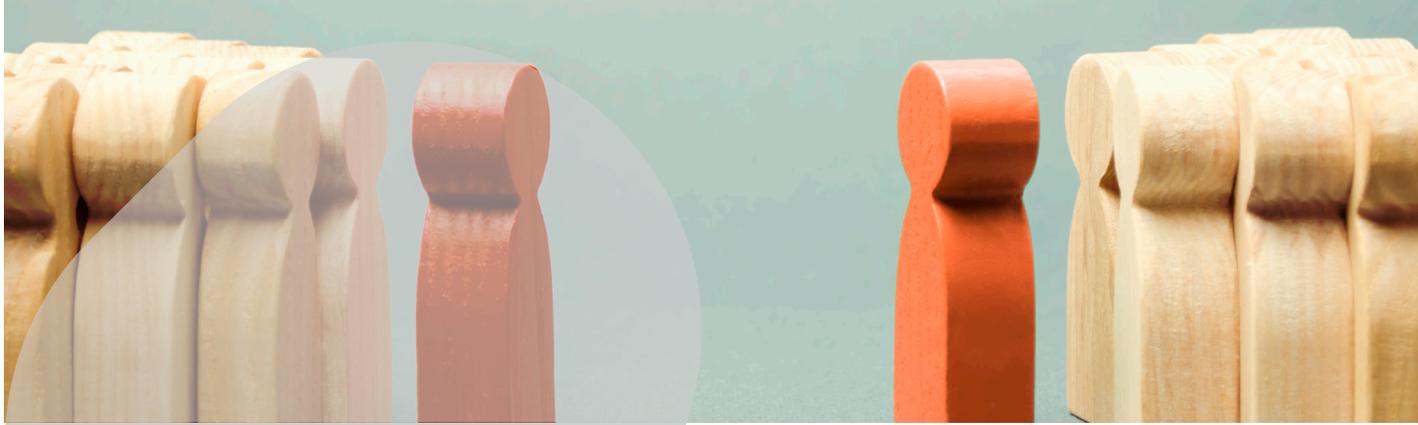
Importante

abc Los términos resaltados a lo largo del contenido en color **naranja** se recogen en el apartado **GLOSARIO**.

CAPÍTULO 1. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: IDEAS Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES	9
1.1. ¿Qué es la resolución de problemas?	10
1.2. Resolución de problemas en los entornos VUCA	12
1.3. Tipologías de problemas	12
1.3.1. En base a la veracidad	13
1.3.2. En base a las personas o partes que intervienen	13
1.3.3. En base al contenido del problema y la interacción de los individuos	13
1.4. Factores que influyen en la resolución de problemas	15
1.4.1. ¿Qué provoca el problema?	15
1.4.2. Actitud de las partes	15
1.4.3. Soluciones existentes	16
1.4.4. Flexibilidad para la resolución del problema	17
Resumen	17
 CAPÍTULO 2. ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	19
2.1. Estilos de resolución de problemas	20
2.1.1. Estilo 1: huida	22
2.1.2. Estilo 2: fuerza	22
2.1.3. Estilo 3: cesión	23
2.1.4. Estilo 4: mitad y mitad	23
2.1.5. Estilo 5: co-creación	24
2.2. Ventajas e inconvenientes de los estilos de resolución de problemas	25
2.3. Estilos de resolución y tipologías de problemas, ¿cómo conseguir la combinación perfecta de ambos factores?	26
Resumen	28
 CAPÍTULO 3. EL PROCESO PARA AVANZAR DEL PROBLEMA A LA SOLUCIÓN	29
3.1. Identificación de problemas	30
3.2. Investigación	32
3.3. Identificación y selección de alternativas	33
3.4. Aplicación de soluciones	34
3.5. Seguimiento de soluciones aplicadas	35
3.6. Revisión del resultado final	36
3.7. Mejora continua. Ciclo PDCA	37
Resumen	38

CAPÍTULO 4. EL PENSAMIENTO CRÍTICO EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	39
4.1. ¿Qué es el pensamiento crítico?	40
4.2. ¿Para qué sirve el pensamiento crítico?	42
4.3. ¿Cómo ayuda el pensamiento crítico a la resolución de problemas?	43
4.4. Aplicación práctica del pensamiento crítico	44
4.5. Técnicas para desarrollar el pensamiento crítico	45
Resumen	48
CAPÍTULO 5. HABILIDADES PERSONALES PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	49
5.1. Comunicación	50
5.2. Inteligencia emocional	52
5.3. Capacidad de análisis	56
5.4. Creatividad	57
5.5. Orientación al logro	58
Resumen	59
CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA <i>PROBLEM SOLVING</i> PARA RESOLVER PROBLEMAS	61
6.1. ¿Qué es la metodología <i>Problem Solving</i> ?	62
6.2. Etapas del <i>Problem Solving</i> Estratégico y Creativo (PSC y PSE)	63
6.3. Técnicas para aplicar el <i>Problem Solving</i> de manera efectiva	66
6.4. Ventajas e inconvenientes del <i>Problem Solving</i>	68
Resumen	69
CAPÍTULO 7. HERRAMIENTAS PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE MANERA CREATIVA Y DESDE LA INTELIGENCIA COLECTIVA	71
7.1. Herramientas para la resolución de problemas de manera creativa y desde la inteligencia colectiva	72
7.2. World Café	72
7.2.1. ¿Qué es?	72
7.2.2. ¿Cómo se lleva a cabo?	73
7.2.3. Consejos para aplicarlo de manera efectiva	74
7.3. Acción Sabia	75
7.3.1. ¿Qué es?	75
7.3.2. ¿Cómo se lleva a cabo?	75
7.3.3. Consejos para aplicarla de manera efectiva	76
7.4. <i>Open Space</i>	76
7.4.1. ¿Qué es?	76
7.4.2. ¿Cómo se lleva a cabo?	77

7.4.3. Consejos para aplicarlo de manera efectiva	78
7.5. <i>Sprint</i>	78
7.5.1. ¿Qué es?	79
7.5.2. ¿Cómo se lleva a cabo?	79
7.5.3. Consejos para aplicarlo de manera efectiva	80
Resumen	80
GLOSARIO	81
BIBLIOGRAFÍA	87



Capítulo 1

Resolución de problemas: ideas y conceptos fundamentales

Objetivos

- Conocer el concepto de resolución de problemas y cómo afecta en el día a día, tanto a nivel personal como profesional.
- Identificar los diferentes tipos de problemas que existen con el objetivo de poder buscar la mejor solución en base a lo que los origina.
- Distinguir los diferentes elementos que intervienen en los problemas y su resolución.
- Manejar de manera adecuada toda la terminología general y específica del ámbito de la resolución de problemas con la finalidad de poder hacer un uso profesional y riguroso de la misma.

Introducción

La resolución de problemas es un concepto que está presente en la vida de las personas de manera continua. Ya sea en su ámbito personal o profesional, los problemas acompañan a los individuos y esa es la razón por la que es preciso identificarlos y saber actuar frente a ellos para que no generen ninguna situación de mayor trascendencia.

Además, en los entornos actuales, caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, se vuelve aún más necesario estar familiarizado con los problemas y afrontarlos con mayores garantías de éxito.

Para que la persona pueda solucionar cualquier problema que se le presente, es importante que sepa identificar el tipo de problema al que debe hacer frente y que sea capaz de analizar los diferentes elementos que forman parte de este problema, para así identificar en qué elemento concreto deberá incidir para llegar a una solución de la situación que, sea lo más satisfactoria posible para ambas partes.

1.1. ¿Qué es la resolución de problemas?

Para definir el concepto “resolución de problemas”, primero es necesario concretar y acotar de la manera más específica posible qué es un problema. Según la RAE, un problema es “un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin”. Si analizamos esta definición con detenimiento, se puede decir que lleva implícita la necesidad de resolución para poder alcanzar el objetivo, fin o meta propuestos.

Si se profundiza en las definiciones que otros autores han realizado sobre este concepto, se puede decir que un problema es:

- Según Aristóteles, un problema es “un procedimiento dialéctico que tiende a la elección o al rechazo o también a la verdad y al conocimiento”.
- En palabras de Dumas-Carré, “un problema se puede definir como cualquier situación prevista o espontánea que produce, por un lado, un cierto grado de incertidumbre y, por el otro, una conducta tendente a la búsqueda de una posible solución”.
- Según Jungius, “un problema es una proposición principal que enuncia que algo puede ser hecho, demostrado o encontrado”.

Todas estas definiciones permiten resumir que un problema es una situación que genera inquietud o preocupación y que debe ser resuelta de manera que las partes implicadas en la situación problemática queden satisfechas con los resultados, habiéndose generado el menor perjuicio posible para ambas.

Resolver un problema significa, por tanto, tomar cartas en el asunto y proceder a resolver la situación causa del problema para que este deje de existir. A la hora de resolver un problema se pueden presentar dos situaciones:

- Que el problema se resuelva de manera positiva y la relación entre las partes implicadas salga reforzada, beneficiada de cara al futuro.
- Que el problema, por el contrario, se resuelva de manera negativa y la relación entre las partes implicadas salga perjudicada. En este tipo de situaciones, es posible que el problema vuelva a aflorar en el corto o medio plazo.

Por otro lado, a la hora de resolver un problema es fundamental que se cumplan dos premisas básicas:

- Por un lado, que las partes implicadas sean conscientes de que existe una situación que requiere ser resuelta y que, por tanto, requiere de su atención y foco.
- Por otro lado, que las partes implicadas pongan en funcionamiento todos los mecanismos, herramientas y recursos necesarios para resolverla de la manera más satisfactoria posible.



Figura 1. Personas con predisposición a solucionar un problema.

Cuando se habla de resolución de problemas, es importante tener presente que los conceptos “problema” o “resolución de problemas” han tenido una connotación negativa porque:

- Los problemas y la resolución de estos se han relacionado con una forma hostil, violenta o agresiva de solucionarlos.
- Tradicional e históricamente, cuando se ha solucionado un problema, siempre ha habido parte ganadora y parte perdedora.
- Resolver un problema implica tiempo y esfuerzo, lo que supone una pérdida de energía.
- Al no estar dentro de los procesos tradicionales de aprendizaje a lo largo de la vida, la resolución de problemas supone la necesidad de utilizar recursos y herramientas que en muchas ocasiones la persona no posee.

Para poder cambiar esta **percepción** tan negativa de los conceptos “problema” y “resolución de problemas” es preciso plantearse que:

- Los problemas forman parte del día a día de las personas y que, por lo tanto, son un elemento que les permite relacionarse, desarrollarse y crecer.
- Resolver un problema implica en muchos casos escuchar, empatizar y razonar con posiciones diferentes y eso siempre es positivo.
- Los problemas en sí no son lo que genera la mayor parte de situaciones tensas e incómodas, sino más bien la forma en la que son solucionados. Los problemas van a existir siempre y solo el cómo se afrontan y se gestionan será capaz de marcar la diferencia.

1.2. Resolución de problemas en los entornos VUCA

En un contexto como el actual, donde los problemas están presentes en todas las facetas del día a día, ser capaz de resolver problemas de manera ágil se convierte en una necesidad. Para entender el nuevo contexto es preciso hacer referencia a una serie de elementos que condicionan la realidad.

Por un lado, está el concepto “**VUCA**” (acrónimo de *volatility, uncertainty, complexity* y *ambiguity*), que hace alusión a las características que definen el mundo actual: volátil, incierto, complejo y ambiguo serían los cuatro adjetivos que mejor podrían hacer entender el mundo en el siglo XXI. Estas características han provocado que afrontar problemas de toda índole se convierta en una de las habilidades más necesarias para cualquier persona que quiera desenvolverse de manera eficiente en este contexto de cambio continuo y exponencial.

Los problemas están presentes en todas las facetas de la vida actual de un individuo, destacando, sobre todo, los siguientes aspectos:

- Inestabilidad económica, política y social.
- Mercado laboral cambiante y muy influenciado por las nuevas corrientes tecnológicas.
- Surgimiento de nuevas profesiones y modelos de trabajo que hacen que las personas deban afrontar problemas que hasta hace unos años no existían.
- Convivencia de diferentes generaciones profesionales, lo que provoca grandes problemas en las relaciones, al existir puntos de vista muy diversos y elementos que condicionan cómo se desenvuelven profesionalmente unos y otros.
- Cambios en las formas en las que las personas se relacionan e interactúan, con una alta incidencia de los elementos tecnológicos.

En este contexto de cambio absoluto y constante, la capacidad para resolver situaciones y problemas complejos se posiciona como una de las principales habilidades que los individuos deben desarrollar. Todo ello combinado con una alta creatividad y una mentalidad disruptiva para hacer frente a problemas que nunca antes habían existido.

1.3. Tipologías de problemas

A la hora de enfrentarse al concepto de problema y a su resolución es preciso identificar los diferentes tipos que existen. Esto ayudará a la persona a catalogar lo que está sucediendo y a adoptar una posición u otra en base a la complejidad del problema o al impacto que este pueda generar en su día a día o en la situación a la que debe hacer frente.

De este modo, se establecen diferencias:

- En la base a la veracidad de la situación: se puede distinguir entre problemas reales, imaginarios e inventados.
- En base a las personas o partes que intervienen en la situación: se puede distinguir entre problema intrapersonal, interpersonal, intragrupal o intergrupala.

- En base al contenido del problema y a cómo interaccionan entre sí los individuos: se puede distinguir entre problema de recursos, problema en la forma de proceder, problema de intereses, problema de percepción, problema de roles y problema de objetivos o metas.

A continuación, se procede a definir con mayor grado de detalle los diferentes tipos de problemas presentados, para que se pueda entender mejor su significado e impacto.

1.3.1. En base a la veracidad

- Problemas reales, es decir, problemas que suceden de verdad y que se han podido generar por circunstancias muy diversas.
- Problemas imaginarios, es decir, problemas que suceden por una mala interpretación de la situación, una percepción equivocada de lo que una de las partes implicadas ha querido decir o un malentendido.
- Problemas inventados, es decir, aquellos problemas generados de manera consciente por una de las partes, la cual desea obtener un beneficio derivado de la resolución de dicho problema.

1.3.2. En base a las personas o partes que intervienen

- Problemas intrapersonales, es decir, aquellos que la persona tiene consigo misma.
- Problemas interpersonales, es decir, los problemas que, por cualquier motivo o situación, la persona tiene con otras personas.
- Problemas intragrupal, es decir, aquellos que se producen dentro de los grupos, entre sus propios miembros.
- Problemas intergrupales, es decir, aquellos que se producen entre los miembros de diferentes grupos por motivos o causas de muy diversa índole.

1.3.3. En base al contenido del problema y la interacción de los individuos

Este tipo de problemas puede provocar consecuencias de gran importancia, por lo que se analizan uno a uno.

1.3.3.1. Problemas de recursos

Se consideran problemas de recursos aquellas situaciones en las que la utilización de un determinado recurso para la consecución de un objetivo puede provocar un conflicto entre dos o más partes que precisará de un proceso de resolución de problemas. Los problemas de recursos normalmente conllevan una cesión por una de las partes para poder satisfacer las necesidades de la otra.

Es importante tener presente que las situaciones más habituales, tanto en los ámbitos personales como profesionales, se suelen desarrollar en ambientes o contextos con recursos limitados, por lo que este tipo de problemas adquieren un cierto grado de regularidad. Si el problema es gestionado adecuadamente, entendiendo el concepto de recursos limitados, su solución suele ser bastante sencilla.

1.3.3.2. Problemas en la forma de proceder

Se consideran problemas en la forma de proceder las situaciones que se producen porque dos o más partes no comparten o ven con buenos ojos la manera de actuar o proceder de alguna de ellas. Esto puede generar un problema.

Para que este tipo de problemas, también muy habituales en el día a día de la vida personal y profesional de muchos individuos, no se produzca, es necesario establecer pautas claras relativas a la forma de proceder en determinados ambientes y contextos.

1.3.3.3. Problemas de intereses

Se consideran problemas de intereses los que se producen cuando una persona o conjunto de personas consideran que la manera de actuar o comportarse de otra persona o colectivo puede hacer peligrar determinados intereses que sienten como propios.

En este tipo de problema, las personas involucradas ven en riesgo aspectos que para ellas son trascendentales o que, al menos, tienen un impacto importante en su vida cotidiana. Esta situación hace saltar todas las alarmas, ya que podría afectarles negativamente e incluso hacerles perder una situación de privilegio o ventaja que en un momento determinado pudieran tener.

Los conflictos de intereses son muy habituales en los entornos profesionales cuando una persona o equipo consideran que la actuación de otra persona o equipo puede hacer tambalear su posición predominante o determinados derechos o ventajas que han ido adquiriendo con el tiempo.

1.3.3.4. Problemas de percepción

Se consideran problemas de percepción los que se dan cuando una persona o grupo de personas no ven la realidad desde la misma perspectiva: es decir, ante un hecho objetivo, cada uno lo interpreta desde posiciones o puntos de vista distintos. Estas perspectivas o posiciones pueden estar condicionadas por la educación, el nivel social, el tipo de entorno en el que la persona se desenvuelve o cualquier otro elemento que pueda influir en la manera de entender o ver las cosas.

Esto puede provocar que se generen problemas que, incluso con un análisis más pormenorizado, ni siquiera son tales problemas. Es importante en este sentido que cuando se detecte un posible problema de percepción, lo primero que se haga sea valorar las diferentes visiones y analizar si efectivamente el problema es real o simplemente una situación derivada de valoraciones diferentes sobre un mismo hecho, que solo requerirá de un cambio de observador o perspectiva.

1.3.3.5. Problemas de roles

Se consideran problemas de roles los que suceden cuando una persona o grupo de personas se enfrentan a una situación en la que pueden tener la sensación de que otra persona o grupo de personas están invadiendo sus funciones, tareas o responsabilidades, llegando a interpretarse este hecho como una agresión.

En el entorno laboral, los roles suelen estar definidos y diferenciados para evitar que se produzca este tipo de situaciones que tanto daño generan a las empresas y a los equipos y que provocan conflictos que, en muchos casos, afectan negativamente a la normal convivencia y desarrollo del trabajo de una organización.

1.3.3.6. Problemas de objetivos/metras

Se consideran problemas de objetivos o metas las situaciones en que una persona o grupo de personas deben hacer frente a órdenes o deseos contradictorios de distintas personas que deberían tener una posición alineada entre sí, lo cual degenera en un problema que habrá que resolver para poder alcanzar los objetivos que dicha persona o personas tengan asignados.

Este tipo de problemas son muy habituales en el entorno de trabajo cuando una persona recibe órdenes o el trabajo le es asignado por diferentes personas. Si dichas personas no están sincronizadas y alineadas, la persona a la que se le asigna el trabajo se puede encontrar ante un problema que deberá afrontar de la manera más eficiente posible para alcanzar su objetivo.

1.4. Factores que influyen en la resolución de problemas

Cuando un individuo procede a resolver un problema, debe tener presentes varios elementos que de manera directa van a afectar a la solución o desenlace de dicha situación. Son los factores que influyen en la resolución de problemas.

1.4.1. ¿Qué provoca el problema?

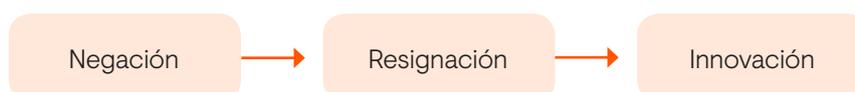
Cuando una persona desea solventar un problema, lo primero que debe hacer es identificar aquellos elementos o situaciones que lo han podido provocar. De esa forma, puede identificar qué ha pasado, cómo ha pasado y, sobre todo, quiénes están involucrados, para, acto seguido, poder centrarse en la búsqueda de soluciones.

Desde esta perspectiva, es importante que la persona que va a solventar el problema tenga claro que el foco no debe estar tanto en los elementos que lo han generado, sino, más bien, en que esa información pueda servir de contexto para la búsqueda de la solución más viable en cada momento.

Aunque pueda parecer sencillo, en muchas ocasiones se destina más tiempo del necesario a la búsqueda de culpables con el fin de tomar medidas contra estas personas o situaciones. Si se piensa con detenimiento, más allá de la depuración de responsabilidades, esta situación no aporta nada a la solución y, por tanto, no debería ocupar más tiempo que el resto de fases o etapas de la resolución de los problemas.

1.4.2. Actitud de las partes

La actitud con la que las partes que deben solucionar un problema se posicionen ante dicha situación va a ser vital para que esta tenga una resolución exitosa o un verdadero fracaso. De hecho, existen tres estilos de actitud ante un problema que deben ser conocidos para poder identificarlos cuando se produzcan y actuar así en consecuencia.



- Cuando el individuo adopta una posición de **negación**, lo que intenta trasladar a la otra parte es que esa situación no va con su persona y que su involucración en el asunto es mínima. Este tipo de **actitud** solo consigue procrastinar la situación problemática y hacer que el problema, que en principio podía ser pequeño e insignificante, adquiera un matiz más complejo y que su resolución se convierta en algo más difícil de llevar a cabo.
- Cuando el individuo adopta una posición de **resignación**, sencillamente acepta que el problema era inevitable y que, por tanto, habrá que afrontarlo, aunque ahora no sea el mejor momento o no esté todo lo predispuesto que le gustaría para tal situación. Esta actitud ante el problema es de perfil bajo y casi rozando la pasividad, lo cual puede provocar que una de las partes obtenga mejores resultados que la otra a la hora de llegar a acuerdos.
- Cuando el individuo adopta una posición de **innovación**, lo que hace es presentar una actitud orientada al logro, es decir, centrada al 100 % en conseguir resolver lo que sucede. Para ello, pondrá en marcha todos los mecanismos que sean necesarios con el fin de llegar a una solución. Actitud, por tanto, proactiva, centrada en la resolución y con la capacidad de indagar y buscar **alternativas** que satisfagan a todas las partes de una manera muy superior a las dos actitudes mencionadas anteriormente.

1.4.3. Soluciones existentes

Una vez se ha identificado el problema y se conocen las posiciones y actitudes que cada parte va a utilizar en la resolución de los problemas, es hora de que se valoren las soluciones que podrían entrar en juego. Para ello la persona encargada de resolver la situación deberá poner en marcha un proceso que busque opciones, para, después y en última instancia, determinar cuál es la más acertada.

A la hora de trabajar con las diferentes soluciones, es importante que se tengan en cuenta una serie de variables que van a afectar de manera directa a la elección de la solución. Para ello, se debe ser capaz de dar respuesta a cada una de estas preguntas antes de decantarse por una u otra opción:

- ¿Cuál es la opción mínima viable?
- ¿Qué características debe tener la solución para que sea una opción factible?
- ¿Qué gana y qué pierde cada parte poniendo en práctica esa solución?
- La solución ¿debe resolver un problema en el corto, medio o largo plazo?
- ¿Cuáles son los límites que bajo ningún concepto estará dispuesta a sobrepasar cada parte?
- ¿Cuánto puede afectar la solución planteada a la relación entre las partes que deben resolver dicho problema?

Identificar claramente la respuesta a estas preguntas ayudará a la persona que debe resolver un problema a llevar a cabo una toma de decisiones de manera más acertada y enfocada en la meta propuesta. Ser consciente de qué se puede ganar y de qué se puede perder también ayudará al proceso.

En el proceso de búsqueda de soluciones, la persona encargada deberá salirse en muchos casos de la norma o pauta establecida para, en base al pensamiento creativo y **disruptivo**, identificar otras opciones de resolución que abran nuevas vías o alternativas. La única forma de encontrar soluciones diferentes es pensar de manera diferente.

1.4.4. Flexibilidad para la resolución del problema

El último factor fundamental para la resolución de problemas radica en la flexibilidad que la persona involucrada esté dispuesta a poner sobre la mesa. Las negociaciones o conversaciones que se desarrollan en un proceso de resolución de problemas no siempre son fáciles y es por ello que las personas involucradas deben presentar altos niveles de flexibilidad y también de compromiso con los objetivos que quieran alcanzar.

La flexibilidad permite a la persona tener un rango de soluciones mucho más amplio de lo habitual, para las que habrá analizado pros y contras y que, sin duda, le habrán permitido valorar si pueden ser planteadas de forma viable. En ningún caso, cuando resuelve problemas, una persona busca o desarrolla intencionadamente estrategias que le lleven a perder o a ser la parte menos favorecida de la situación. La búsqueda del equilibrio siempre está presente.

Para que la persona involucrada en resolver esta situación trabaje con flexibilidad, debe poner en práctica algunos *tips* o consejos que le ayudarán con esta labor:

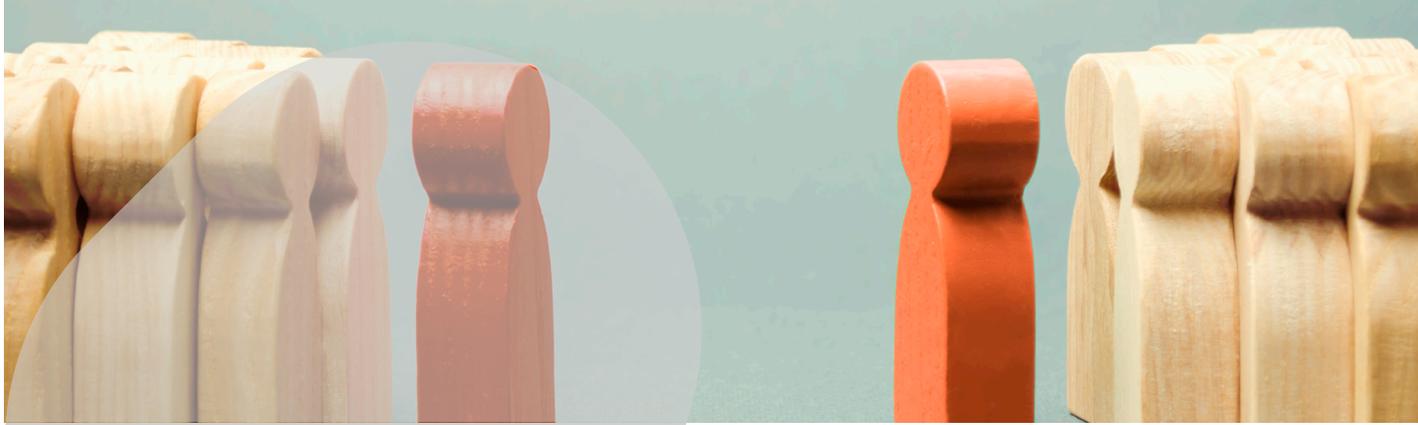
- Mentalidad líquida para valorar todas las opciones posibles y entender que existe diversidad de puntos de vista. Todos ellos son válidos y respetables, aunque quizás no en línea con lo que se necesita o se puede ceder en la resolución del problema en ese momento. La liquidez a la hora de afrontar los problemas permite a la persona ser mucho más abierta a nuevos planteamientos y puntos de vista y, quizás, encontrar soluciones mucho más creativas y disruptivas. Hasta dónde pueda llegar dependerá de lo que esté en juego y de las posibles limitaciones que le sean impuestas por otros actores claves dentro del proceso.
- Capacidad para buscar opciones que le permitan resolver el problema que se le plantea, entendiendo que el objetivo final es que las partes implicadas se sientan satisfechas o, al menos, con el mayor nivel de satisfacción posible en función de la situación. Ello puede implicar ceder en algunos puntos para poder ganar en otros. Debe existir un acuerdo implícito en cualquier proceso de resolución de problemas que haga a las partes ceder determinados elementos para poder ganar otros. Si no se cede, las soluciones pueden no llegar nunca.
- Puesta en funcionamiento del pensamiento creativo y disruptivo que sea capaz de encontrar soluciones alternativas en momentos de bloqueo, tanto de una parte como de otra. La creatividad y la **disrupción** se convierten en las grandes aliadas de la flexibilidad para ser capaz de encontrar alternativas factibles a situaciones que se hayan podido quedar estancadas.

Resumen

A lo largo de este capítulo, el alumnado ha podido profundizar en conceptos relacionados con el término “resolución de problemas”, así como con la forma en que estos se desarrollan, con algunos matices especiales, en los entornos VUCA.

También se han identificado los diferentes tipos de problemas que se pueden producir en base a qué los provoca y teniendo presentes, en todo momento, los factores que influyen en la resolución de los mismos.

En definitiva, una primera aproximación para que se sepan diferenciar los conceptos fundamentales en torno a la resolución de problemas, así como su contexto.



Capítulo 2

Estilos de resolución de problemas

Objetivos

- Conocer los diferentes estilos de resolución de problemas existentes en base a los comportamientos o actitudes principales que las personas presentan ante las situaciones problemáticas.
- Identificar las ventajas e inconvenientes de cada uno de los estilos de resolución de problemas.
- Distinguir las diferentes tipologías de problemas existentes y qué estilo de resolución de problemas es más adecuado en cada caso.
- Manejar adecuadamente los diferentes estilos de resolución de problemas desde la perspectiva de la eficacia y la eficiencia.

Introducción

A la hora de hacer frente a los diferentes problemas que surgen en el día a día de cualquiera de los ámbitos de actuación de una persona, resulta vital conocer y saber hacer uso de los estilos de resolución de problemas que existen, para así identificar cuál será más conveniente en cada caso.

Cada situación que se plantea, ya sea en la vida personal, profesional, amistosa o de relaciones personales, entre otras, deberá ser analizada desde diferentes perspectivas con el objetivo de valorar si es necesario utilizar un estilo de resolución de problemas más activo o, por el contrario, adoptar una actitud más pasiva, al no ser algo trascendental aquello que está en juego.

Además, profundizar y conocer detenidamente cada uno de estos estilos de resolución de problemas permitirá a la persona que tenga que hacer frente a ellos valorar sus ventajas e inconvenientes, pudiendo así decidir con un mayor grado de conocimiento y coherencia. En estas situaciones se suelen poner sobre la mesa, por un lado, la importancia de resolver el problema cuidando la relación y, por otro, la consecución de los objetivos o resultados propuestos, con independencia de en qué desemboque posteriormente la relación entre las partes implicadas.

En cualquier caso, conocer, por un lado, las tipologías de problemas que existen y, por otro, los estilos de resolución que se pueden utilizar resulta vital para poder perfeccionar el uso de esta competencia tan **importante**. Se trata, al fin y al cabo, de encontrar el punto exacto donde resolver los problemas utilizando un estilo u otro ayude a conseguir los objetivos que las partes en conflicto hayan puesto sobre el tablero de juego.

2.1. Estilos de resolución de problemas

A la hora de resolver una situación problemática, es importante conocer que existen diferentes estilos de resolución de problemas y que cada uno de ellos funciona de maneras distintas y, por tanto, tendrá unas consecuencias diferentes. Así, en una primera catalogación se diferencia entre estilos de resolución de problemas con un carácter más positivo y otros con matices más negativos.

A la hora de decantarse por un estilo de resolución de problemas u otro es importante tener presente que cada uno de ellos lleva asociada una serie de comportamientos y maneras de actuar que habrá que conocer y entender para poder utilizarlos de manera adecuada en cada caso. La elección de un estilo u otro se debe hacer teniendo en cuenta todos estos elementos y cómo la persona se quiera mostrar en dicha situación.

Existen dos variables que es preciso también tener presente en todo momento a la hora de utilizar un estilo u otro, ya que podrían condicionar los resultados y, sobre todo, el estilo de resolución de problemas elegido para cada ocasión. Estas dos variables son:

- **La relación con la otra persona o parte implicada:** este criterio hace referencia al grado de importancia que las partes que quieren resolver un conflicto le otorgan a cómo puede verse afectada su relación de cara al futuro, en base a cómo finalmente se resuelve el problema. Si les preocupa mucho la relación, quizás se decanten por un estilo donde se pueda dejar a la otra parte ganar, mientras que si la relación no es importante, quizás se opte por un estilo más agresivo.
- **La consecución de los objetivos o resultados:** este criterio hace referencia al grado de importancia que las partes que quieren resolver un conflicto otorgan a cómo pueden verse afectados los objetivos o resultados que persiguen con la resolución del problema, en función de si se decantan por un estilo u otro. Al igual que en el caso anterior, las partes en situación problemática se decantarán por un estilo más agresivo o colaborativo en función de cómo los objetivos o resultados influyan en ellos.

La decisión final que cada una de las partes tome y el estilo de resolución de problemas por el que se decanten va a tener un impacto en estas dos variables. Es por eso que se presentan como elementos fundamentales dentro del proceso de resolución de problemas.

Pese a que la literatura en torno a la resolución de problemas habla de muchas clasificaciones en lo que a estilos se refiere, a continuación se presenta esta clasificación que se ha considerado interesante y útil para su puesta en marcha de una forma sencilla y rápida.

De este modo se pueden identificar, por tanto, cinco estilos principales de resolución de problemas, catalogados en estilos positivos o negativos:

Estilos positivos	Mitad y mitad
	Co-creación
Estilos negativos	Huida
	Fuerza
	Cesión

Además de los cinco estilos mencionados, sobre los que se trabaja en este capítulo, también se podría citar, como ya se ha mencionado anteriormente, otra clasificación que puede ser útil como referente en la resolución de conflictos. Se trata del modelo de resolución de problemas desarrollado por Ken Thomas y Ralph Kilman.

Ambos autores identifican que cada individuo es capaz de utilizar cinco maneras distintas para manejar las situaciones problemáticas. Como punto destacable, los autores indican que, si bien existen diferentes estilos, normalmente el individuo se decanta por uno o dos que suelen coincidir con aquellos con los que se siente más cómodo.

Estos estilos son:

- 1. Competitivo:** el objetivo de este estilo de resolver problemas se basa en ganar cueste lo que cueste, independientemente de lo que la otra parte piense. El fin es hacer valer la posición propia a toda costa.
- 2. Complaciente:** el objetivo de este estilo de resolver problemas es complacer a la otra parte, aunque ello conlleve perder o someter los intereses propios. Este estilo puede llegar a ser muy negativo si no se sabe diferenciar entre los aspectos importantes y los secundarios.
- 3. Evasivo:** el objetivo de este estilo de resolver problemas consiste en rehusar o dejar de lado los problemas, no afrontándolos, al considerar que estos no son importantes o que no es el momento o el lugar de tratarlos. Cuando este estilo de resolver problemas se vuelve habitual, se puede llegar a dejar de lado asuntos que son importantes, con las consecuencias negativas que ello puede provocar.
- 4. Colaborador:** el objetivo de este estilo de resolver problemas es buscar una **solución** consensuada a los problemas, para lo que ambas partes se comprometen con esa solución. Para ello deben poner en juego una excelente capacidad de análisis de situación, **escucha activa** y creación conjunta de soluciones efectivas.
- 5. Comprometido:** el objetivo de este estilo de resolver problemas se basa en encontrar una solución que, aunque *a priori* no haya satisfecho todas las inquietudes o requerimientos de las partes, sí es lo suficientemente aceptable como para dar por finalizado el problema. Sería un punto intermedio entre el colaborador y el competitivo.

Como se puede apreciar, existe una cierta similitud entre los estilos de resolución de problemas de Thomas-Kilman y el presentado en este capítulo, ya que todos se nutren de las mismas fuentes y son consecuencia de comportamientos estandarizados y catalogados por parte de las personas. Pero volviendo a los estilos principales objeto de estudio aquí, se definen a continuación sus características más significativas.

2.1.1. Estilo 1: huida

El primero de los estilos de resolución de problemas identificado como negativo es el estilo **huida**. Una forma de proceder en la que, en lugar de hacer frente a los problemas, las partes interesadas deciden actuar como si no pasara nada, procrastinando y alargando la situación hasta que no hay otra opción. Es posible que cuando se quiera hacer frente a dicha situación, esta ya sea inabarcable y haya que trabajarla fraccionándola en partes o problemas más asumibles.

Este estilo de afrontar problemas se caracteriza por:

- Cuando un problema no se resuelve y se mantiene activo durante mucho tiempo sin solución, suele convertirse en un problema de mayor gravedad. Cuando las partes se decantan por esta actitud, lo único que están consiguiendo es generar un problema mayor en el medio y largo plazo. La solución a este último problema, en ocasiones, resulta muy compleja y deriva en situaciones de verdadera gravedad.
- Las partes implicadas muestran cierto miedo o rechazo a enfrentar el problema y esto provoca que se mantenga latente y sin tratar, pudiendo generar situaciones incómodas en otros aspectos de la relación entre las partes, al no ser capaces de dar solución a este problema.
- Cuando las partes evitan enfrentar un problema y lo dejan de lado, están perdiendo la oportunidad de seguir avanzando y creciendo personal y profesionalmente. Este tipo de actitud ante un problema solo consigue lastrar los resultados en un primer momento y, probablemente, la relación en el medio o largo plazo.

El estilo huida es habitual en los entornos o situaciones donde una o ambas partes no consideran que la resolución al problema les vaya a generar ningún beneficio o bien no son propensos a afrontar los problemas, ya sea por miedo, falta de práctica o, sencillamente, por desinterés general.

2.1.2. Estilo 2: fuerza

El segundo de los estilos de resolución de problemas identificado como negativo es el estilo **fuerza**. Una forma de proceder en la que se establecen bandos ganadores y perdedores, donde una de las partes somete a la otra para salir vencedora de la situación.

Aunque pueda resultar interesante para determinadas situaciones, no suele ser muy recomendable su uso, ya que los resultados que se obtienen pueden ser un espejismo y es muy probable que, en un plazo no muy dilatado de tiempo, haya que volver a poner sobre la mesa la situación problemática.

Este estilo de afrontar problemas se caracteriza por:

- Partir de un error de base y concepto, al identificar a una parte ganadora y otra perdedora, donde, además, una hace alarde de fuerza, mientras la otra es sometida. Está basada en el concepto tradicional de problema o conflicto donde una de las partes debe ganar y la otra perder para dar por solucionado ese problema. El ambiente creado genera crispación y sienta mal precedente.
- No conseguir una verdadera solución a los problemas, ya que la parte identificada como perdedora es muy probable que con el tiempo siga sin estar satisfecha con los resultados y haga resurgir el problema para ver si en esta ocasión corre mejor suerte. En definitiva, el problema tampoco queda cien por cien solucionado, solo provisionalmente, con todos los aspectos negativos que esto conlleva.

- Basar su éxito en la sensación negativa de la otra parte, lo cual no es sano en el largo plazo y, además, no cuida en ningún momento el criterio de relación entre las partes que ya se ha identificado como un elemento básico y fundamental para que la solución de los problemas sea duradera.

El estilo fuerza es muy típico de organizaciones o situaciones donde existe o se establece una fuerte jerarquía entre las partes.

2.1.3. Estilo 3: cesión

El tercero de los estilos de resolución de problemas identificado como negativo es el estilo **cesión**. Una forma de proceder en la que una de las partes en situación problemática puede llegar a ceder o flexibilizar su posición para solucionar el problema porque entiende que no le merece la pena o no quiere dedicar tiempo, esfuerzo o recursos a dicha situación.

Aunque *a priori* pueda parecer que es un estilo positivo y que lo que persigue es no perder el tiempo con problemas secundarios, la realidad es que en muchas ocasiones se cede en aspectos de gran relevancia o trascendencia para la persona o el equipo. Y se hace porque la persona encargada de hacer frente a dicha situación no cuenta con los recursos o la capacidad para afrontarla y prefiere optar por esta opción fácil. Lo importante aquí es valorar cómo esta decisión afecta a su contexto.

Este estilo de afrontar problemas se caracteriza por:

- Al igual que ya sucedía en el estilo anterior de resolver problemas, la cesión genera sensación de parte ganadora y parte perdedora. Y aunque en este caso el bando perdedor lo pueda ser de manera consciente, es probable que en el largo plazo la situación problemática vuelva a resurgir con fuerza.
- Cuando se cede en la resolución de un problema, se puede llegar a tener la sensación de que la otra parte debe algo, llegándose incluso a esperar algún tipo de compensación por ello. El problema surge si esa recompensa no llega: se puede llegar a generar una sensación de decepción o frustración.
- Cuando este estilo se utiliza de manera muy recurrente, se puede llegar a convertir en una posición pasiva ante las situaciones a las que hay que enfrentarse, teniendo un efecto negativo en las personas o equipos que lo usen. Ceder es, sin duda, una opción, pero llevada al extremo puede convertirse en un problema cuando en otras situaciones haya que poner en marcha otros estilos de resolución de problemas.

El estilo cesión es muy típico de aquellas situaciones en las que una de las partes no considera importante la relación con la otra parte y le resta importancia a lo que les sucede.

2.1.4. Estilo 4: mitad y mitad

El cuarto de los estilos de resolución de problemas, identificado en esta ocasión como positivo, es el estilo **mitad y mitad**, también conocido como **colaboración**. Una forma de proceder en la que las partes entienden que, para llegar a la solución del problema, ambas deben poner de su parte identificando en qué aspectos del problema pueden ceder y qué otros aspectos son innegociables, para llegar así a un acuerdo lo más convincente y gratificante para ambos.

Este estilo de afrontar problemas se caracteriza por:

- Generar una sensación de victoria para ambas partes. Con esta forma de resolver problemas, las partes tienen la sensación de que ambas ganan en el proceso, ya que las dos han tenido que hacer un esfuerzo ganando algo y cediendo o perdiendo otra cosa, pero siendo conscientes de que, al final, en la resolución del problema ambas ganan.
- Aunque se trata de un estilo de resolución de problemas positivo, con el tiempo puede derivar en una sensación de que se podrían haber conseguido mejores resultados, lo que quizás provoque un nuevo problema o la reapertura del que ya se consideraba cerrado.
- Si lo que se persigue es que el problema se cierre por completo, quizás este tipo de resolución de problema no sea el más acertado. Aunque pueda parecer que sus resultados son consistentes, se tendrá que identificar previamente qué es lo que cada parte ha cedido y qué es lo que ha ganado para poder alcanzar la resolución definitiva del problema. De otro modo, se puede estar delante de una resolución transitoria de un problema.

El estilo mitad y mitad es habitual en los entornos o situaciones donde se preocupan de alcanzar acuerdos, de cuidar las relaciones, y donde se cree en la posibilidad de que, cediendo en determinadas ocasiones algunos de los objetivos que se pretenden alcanzar, se puede ganar o conseguir ventajas en otras.

2.1.5. Estilo 5: co-creación

El quinto de los estilos de resolución de problemas, identificado también como positivo, es el estilo **co-creación**. Una forma de proceder en la que las partes implicadas en el problema trabajan conjuntamente y de manera enfocada en la búsqueda de una solución que les satisfaga a partes iguales. Para ello, se sirven de metodologías de trabajo con las que expresar ideas, trabajar colaborativamente y valorar desde todas las perspectivas cómo la solución al problema les impactará de manera conjunta y por separado.



Figura 2. Personas co-creando una solución.

Este estilo de afrontar problemas y conflictos se caracteriza por:

- Gracias a la participación activa de todas las partes implicadas, se tiene la sensación de haber ganado y conseguido aquello que se perseguía. Pero, en este caso, todas las partes tienen esta sensación, con todo lo positivo que esto aporta a la resolución de un problema.
- En cuanto a la durabilidad de la solución, al ser una situación co-creada y solucionada por ambas partes por igual, los resultados son más persistentes en el tiempo, convirtiéndose, incluso, en un referente para la solución de otras problemáticas.
- Generar espacios de **inteligencia colectiva** donde las partes se ayudan y se genera una sensación positiva y de buen ambiente, que suele ser muy beneficiosa para la relación. Además, las soluciones que se obtienen de este tipo de estilo de resolver problemas presentan mayor cantidad de matices y de beneficios al estar generadas de manera colaborativa por todas las partes implicadas.

El estilo co-creación es muy típico de los entornos o situaciones donde las partes están acostumbradas a comunicarse de manera fluida, al **feedback** y a la búsqueda de soluciones de manera consensuada.

2.2. Ventajas e inconvenientes de los estilos de resolución de problemas

Como se ha visto en el punto anterior existen diferentes tipologías de resolución de problemas. Cada una de ellas tiene una serie de ventajas e inconvenientes que es preciso conocer para poder decidir en consecuencia.

Identificando en primer lugar las ventajas de cada estilo de resolución de problemas, se puede decir que:

- El estilo huida puede resultar interesante para aquellas situaciones en las que una de las partes o ambas no se juegan mucho en la situación concreta. Optan, por tanto, por ignorar la situación, porque en esos momentos o no les compensa afrontarla o no quieren dedicar tiempo, esfuerzo y recursos a ella.
- En el estilo cesión, al igual que en el estilo huida, una de las partes o ambas pueden identificar que el tema que se trata o el problema planteado no es importante y que, por tanto, prefieren ceder la victoria o los beneficios a la otra parte. De esta manera, solucionan rápidamente lo que sucede y se pueden centrar en otros temas.
- El estilo fuerza tiene como ventaja que cuando una de las partes se encuentra en superioridad o ventaja con respecto a la otra en aquello que tiene que ver con el problema, puede hacer valer sus argumentos o recursos para resultar vencedora en el proceso.
- El estilo mitad y mitad cuida de la relación entre las partes y, además, potencia el hallazgo de una solución que pueda satisfacer a ambas partes, aunque las dos deban ceder algo en el proceso. Se suele utilizar también cuando no se quiere resultar insistente en algo de poca trascendencia, para guardar así para futuras situaciones de mayor calado la puesta sobre la mesa de un estilo más agresivo o contundente.
- El estilo co-creación hace que ambas partes colaboren de la manera más directa y colaborativa posible. El problema se estudia desde una misma perspectiva y la búsqueda de soluciones se hace procurando siempre el consenso y planteando todas las posibles soluciones para acordar finalmente aquella que se cree más beneficiosa para todos.

Por otro lado, si se hace referencia a los inconvenientes de cada estilo de resolución de problemas, se puede decir que:

- El estilo huida puede tener consecuencias muy negativas si se interioriza como el estilo habitual de resolución de problemas. Si bien es cierto que en ocasiones puede ser muy útil, en la mayoría de los casos suele desembocar en problemas más graves y de mayor calado, que, al no haberse tratado en su momento, se convierten en problemas de difícil solución.
- El estilo cesión se puede convertir en un arma peligrosa, ya que si la otra parte evidencia este estilo de resolución podría generar situaciones para conseguir esa conducta de dejadez o poco foco en la solución. Además, la otra parte puede interpretar esta cesión como falta de interés, lo que podría ser tomado como una falta de respeto ante la situación a solucionar, poniendo en peligro la buena relación con la otra parte.
- El estilo fuerza puede generar una gran brecha entre las partes, haciendo que la relación se deteriore tanto que, a partir de ese momento, no sea posible ningún tipo de solución. Si este estilo se utiliza de manera recurrente, las otras partes con las que se vaya a solucionar un problema pueden evidenciar su malestar y bloquear cualquier tipo de solución.
- El estilo mitad y mitad puede llegar a interiorizarse por las partes como una manera sencilla de hacer frente a los problemas, aunque la solución pactada no sea la más beneficiosa y pueda generar otros problemas paralelos. Si bien es cierto que implica una negociación y puesta en común por parte de todos, se deben tener presentes siempre aquellos elementos en los que se puede ceder y aquellos otros que son innegociables. De otro modo, se estaría entrando en un juego de armonía artificial que apartará a un lado las soluciones eficientes y generadoras de valor para buscar la paz entre las partes.
- El estilo co-creación no siempre es posible, sobre todo si las partes que se encuentran en conflicto no están abiertas a una colaboración sincera. De hecho es un estilo de resolución de problemas que pocas veces se pone en marcha debido, principalmente, a lo aquí indicado. Como se tiene esa visión tan negativa de los problemas o conflictos, suele resultar complicado que las partes se sienten a colaborar y a buscar una solución positiva para todos.

2.3. Estilos de resolución y tipologías de problemas, ¿cómo conseguir la combinación perfecta de ambos factores?

A la hora de enfrentar un problema es importante tener en cuenta las dos variables principales que ayudarán a que estos se solventen con el mayor grado de efectividad. Estas dos variables son el tipo de problema y el estilo de resolución.

Cada uno de los problemas a los que se hace frente en el día a día puede ser solventado desde una tipología que resultará más adecuada según lo que se persiga en cada momento. Si para algunas situaciones la cesión o la huida pueden parecer las soluciones perfectas, habrá otras situaciones donde la fuerza, el mitad y mitad o la co-creación sean los estilos adecuados.

Si se identifican los tipos de problemas a los que normalmente se hace frente, será más fácil determinar qué estilo de resolución es el más adecuado:

En base a la veracidad

- **Problemas reales:** sin duda, la mejor manera de afrontar este tipo de problemas es desde los estilos mitad y mitad o co-creación. Son problemas que existen y que deben ser afrontados, aunque se tendría que valorar la trascendencia o el impacto de la problemática. No obstante, en principio y al ser problemas que están sucediendo, deben ser solucionados buscando el mayor beneficio para todos.
- **Problemas imaginarios:** para este tipo de problemas la mejor manera de afrontamiento es desde el estilo huida. Al no ser reales, ninguna de las partes va a destinar tiempo ni esfuerzo a ellos.
- **Problemas inventados:** la mejor manera de afrontarlos es el estilo cesión. Si el problema no tiene mayor trascendencia y no va a generar mayores consecuencias, no hay que perder el tiempo con él. Se deja que la otra parte tenga la sensación de victoria y se pone foco en seguir y en lo realmente importante.

En base a las personas o partes que intervienen

Para este tipo de problemas se debe utilizar la premisa que se indicaba al inicio del capítulo, en la que se mencionaba la importancia que la relación con la otra parte o persona pueda tener.

Si se pretende cuidar la relación personal, es probable que ante cualquier problema de este tipo se opte por un estilo de resolución de problemas que ponga el foco en cuidar la relación, dejando a un lado los resultados u objetivos. Es evidente que en estos casos se optará por la co-creación, mitad y mitad e incluso la cesión.

Si, por el contrario, la relación no es importante y lo verdaderamente trascendente son los resultados u objetivos, se optará por un estilo de resolución de problemas que permita ganar o conseguir aquello que se persigue aunque la relación con la otra parte pueda verse perjudicada o deteriorada. Es evidente que en estos casos se optará por la fuerza.

Lo que se hace evidente es que la huida no entra en estas combinaciones, al no poner el foco en el cuidado de la relación ni tampoco en la consecución de resultados u objetivos.

En base al contenido del problema y la interacción derivada de los individuos

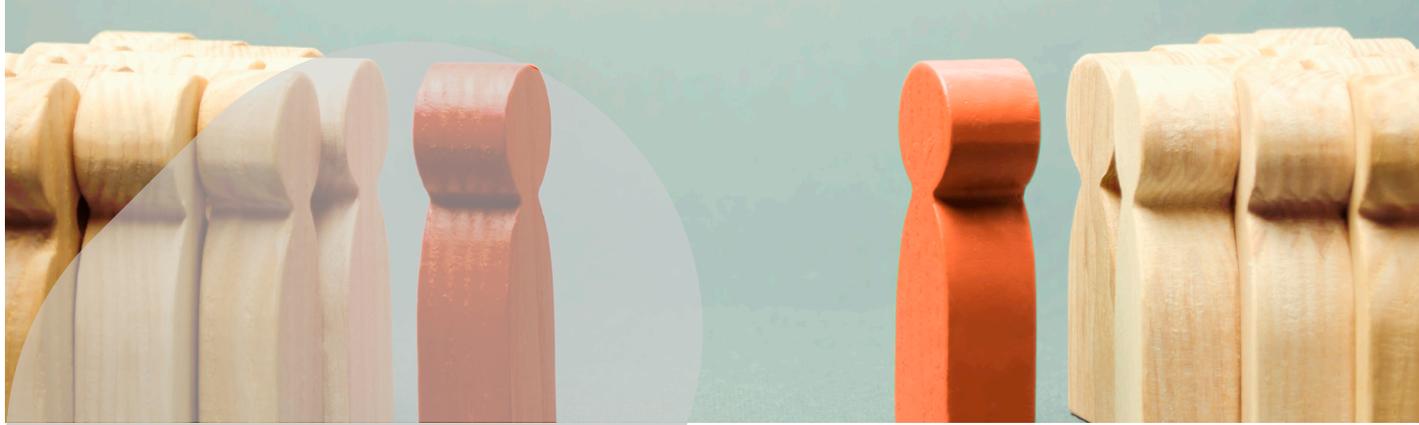
- **Problemas de recursos:** para poner solución a este tipo de problemas normalmente se suele optar por el estilo cesión. Es decir, una de las partes cede para que la otra parte pueda conseguir su objetivo. Quizás esta sea la solución más sencilla, pero no la más eficiente. En este sentido, es preciso evolucionar hacia un estilo más basado en la co-creación de soluciones o en la mitad y mitad, para que ambas partes ganen o, al menos, no pierdan todo.
- **Problemas en la forma de proceder:** para poner solución a este tipo de problemas normalmente se suele optar por el estilo mitad y mitad e incluso la co-creación, ya que son los estilos que permitirán a las partes buscar un punto de encuentro y entendimiento beneficioso para ambas. No obstante, es preciso indicar que en muchas ocasiones se recurre a la fuerza para que una parte haga valer su pensamiento o comportamiento por encima de la otra. Como es de esperar, esta solución tiene un efecto muy breve y el problema vuelve a surgir al poco tiempo de ser solucionado.
- **Problemas de intereses:** para poner solución a este tipo de problemas, normalmente se suele optar por la fuerza, ya que es la única forma en la que las partes consideran que este problema puede ser solucionado. Si se quiere ser más idealista u optimista, se podría decir que el estilo perfecto de resolución de este tipo de problemas sería la co-creación o la mitad y mitad. Estilos ambos que buscan poner de acuerdo a las partes y que ambas cedan en beneficio del conjunto.

- **Problemas de percepción:** para poner solución a este tipo de problemas lo más habitual es optar por la co-creación, ya que permitirá a ambas partes alinearse en la visión del problema y llegar a una solución que las satisfaga a ambas.
- **Problemas de roles:** para poner solución a este tipo de problemas lo más habitual es optar por la fuerza si no se atiende a razones, aunque lo deseable es que haya una situación de mitad y mitad o, en el caso más favorable, una situación de co-creación.
- **Problemas de objetivos/metras:** para poner solución a este tipo de problemas lo más habitual es optar por la co-creación para la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de ambas partes.

Resumen

A lo largo de este capítulo, el alumnado ha podido identificar de manera clara y concisa las diferentes tipologías de resolución de problemas que existen, valorando en cada caso cuándo resulta más conveniente utilizar una u otra. Conocerlas en profundidad y entender el mecanismo de funcionamiento de cada una de ellas, junto con la identificación de las principales ventajas e inconvenientes, resulta fundamental para seguir profundizando en el ámbito de la resolución de problemas.

Además, se ha podido identificar también qué estilo de resolución de problemas es más adecuado utilizar en función del tipo de problema al que debe hacerse frente.



Capítulo 3

El proceso para avanzar del problema a la solución

Objetivos

- Conocer cómo se lleva a cabo el proceso para avanzar desde la identificación del problema hasta la consecución de la solución.
- Identificar las diferentes etapas por las que se lleva a cabo el proceso de resolución de un problema.
- Profundizar en las características básicas y los aspectos más destacados de cada una de las etapas del proceso de resolución de problemas.
- Manejar la metodología de **mejora continua** y su aplicación en la resolución de problemas.

Introducción

La resolución de problemas cuenta con un procedimiento de actuación que permite a la persona que se enfrenta a ella avanzar de manera estructurada y organizada para encontrar las mejores soluciones a aplicar en cada momento.

Se trata de un procedimiento diferenciado en varias etapas que va permitir a la persona trabajar de una manera coordinada y sistemática para alcanzar el objetivo. De este modo, se identifican seis momentos clave que se habrán de abordar:

1. Identificación de problemas
2. Investigación
3. Identificación y selección de alternativas
4. Aplicación de soluciones
5. Seguimiento de soluciones aplicadas
6. Revisión del resultado final

Etapas perfectamente diferenciadas en las que se trabajará de manera organizada de una a otra para poder dar una respuesta coherente, finalizando con la resolución efectiva y eficiente del problema que dio origen a la situación. Procedimental, este proceso aporta rigurosidad y valor y permite mejorar en las decisiones alcanzadas, gracias al minucioso proceso que se realiza.

En cada una de estas etapas, se pondrá en juego una serie de técnicas, herramientas y maneras de proceder que buscan identificar información relevante, catalogar situaciones, validar opciones y alternativas, valorar recursos o **priorizar** unas actuaciones sobre otras hasta llegar al momento de la toma de decisiones y realizar finalmente un seguimiento sobre ellas para comprobar su efectividad.

Además y como culminación a este proceso, es preciso tener presente siempre el ciclo de mejora continua al que se debe someter la resolución de problemas si se quiere perfeccionar esta competencia. Como en cualquier otra, estar abierto al *feedback* y al análisis continuado de cómo se está haciendo para identificar las áreas de mejora será una pieza clave para llevarlo a cabo cada vez mejor. Gracias al proceso de mejora continua, se profesionaliza la resolución de problemas y se evita incurrir en errores recurrentes de unas situaciones a otras.

3.1. Identificación de problemas

La primera etapa es, sin duda, una de las más importantes de todo el proceso y la que va a permitir trabajar correctamente en el resto de etapas. Si la identificación del problema no se hace de manera correcta, se podría poner en peligro el correcto desarrollo del resto de actuaciones.

Esta etapa se puede volver compleja si la persona o personas encargadas de realizar esta identificación no cuentan con los conocimientos, experiencias o recursos para hacerla de manera efectiva. Una incorrecta identificación del problema provocará:

- Una deficiente investigación e identificación de alternativas viables para solucionar el problema.
- Una incorrecta implantación de soluciones que pueda conllevar incluso un empeoramiento de la situación que se quiere solucionar.
- Una sensación de pérdida de tiempo por parte de la persona o personas involucradas en la resolución del problema.

- Un posible conflicto si existiera otra parte implicada, al valorarse este gesto como dejadez, por considerarse que no se ha prestado la suficiente atención en la identificación del problema.
- Una mala gestión de los posibles recursos que se hayan utilizado en el proceso de resolución de problemas.

Como ya se ha estudiado en capítulos anteriores, existen diferentes tipologías de problemas que es preciso saber identificar para poder hacerles frente. Para ello resulta muy útil realizar un procedimiento consistente en una serie de preguntas que permitan filtrar y hacer de embudo hasta dar con el problema troncal o concreto que necesitará ser solucionado.

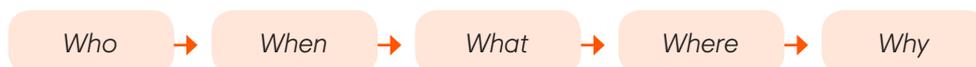


Figura 3. Personas identificando problemas.

Entre las preguntas que se realizan para identificar la tipología de un problema destacan:

- ¿En qué consiste el problema?
- ¿A quién afecta el problema?
- ¿Desde cuándo se produce el problema?
- ¿Qué repercusión o consecuencias puede tener no solucionar el problema?
- ¿Cómo ha afectado el problema hasta el momento a personas, equipos, organización, etcétera?

Vinculado al recurso anterior de preguntas, puede resultar de interés la técnica conocida como las 5 W, que utiliza cinco tipos de preguntas que ayudan a identificar de manera ordenada los problemas o situaciones:



- Algunas preguntas que se podrían plantar en torno a quién (*who*) serían: ¿quién está implicado en el problema? o ¿quién lo provoca?
- Algunas preguntas que se podrían plantear en torno a cuándo (*when*) serían: ¿cuándo ha sucedido el problema? o ¿desde cuándo sucede el problema?

- Algunas preguntas que se podrían plantear en torno a qué (*what*) serían: ¿qué provoca el problema? o ¿qué consecuencias ha generado esa situación?
- Algunas preguntas que se podrían plantear en torno a dónde (*where*) serían: ¿dónde se produce el problema? o ¿dónde se encuentran, desde el punto de vista de posiciones, las partes integrantes del problema en este momento?
- Algunas preguntas que se podrían plantear en torno a por qué (*why*) serían: ¿por qué se ha producido el problema? o ¿por qué no se ha llegado a una solución antes de que la situación se convirtiera en un problema?

Dar respuestas a estas preguntas va a permitir identificar si se trata de un problema real, imaginario o inventado; si es un problema entre personas o entre equipos; y, sobre todo, si es un problema de percepciones, roles, intereses o cualquier otra tipología de problemas de las ya estudiadas.

Para simplificar aún más el proceso, se puede optar por usar mapas mentales que, de manera visual, permitirán tener toda la información relativa al problema en un mismo espacio. Es de sobra conocida la potencia que, en aspectos de creatividad y de generación de soluciones, tienen todas las herramientas visuales.

Una vez se ha identificado el problema, es vital poder definirlo de manera que todas las partes implicadas puedan comprenderlo. Para ello, otro recurso de mucha utilidad que añadir al proceso es descomponer dicho problema en otros más sencillos, con la finalidad de poder abordarlos de manera más simple. Gracias a esta descomposición, será mucho más fácil indagar en ellos y valorar las causas que los han provocado.

Utilizar esta técnica, sobre todo ante problemas de gran envergadura, permitirá que sean abordados de una manera mucho más eficiente y ordenada, sin perder nunca de vista la magnitud total del asunto.

3.2. Investigación

Una vez se ha identificado el problema, es importante llevar a cabo un proceso de investigación que permita poner sobre la mesa las posibles alternativas que podrían ser factibles. Todo el trabajo que se haga en esta etapa facilitará la identificación y selección de la alternativa más adecuada que se pondrá en práctica en la siguiente fase.

En esta fase de investigación lo más importante es reunir el máximo número de opciones que cumplan con los requisitos fundamentales para ser factibles y adecuadas para el problema presentado. Alinear el problema que se está tratando con todas las posibles soluciones debe ser la prioridad en este momento.

Para obtener información, las partes integrantes del problema podrán hacer uso de todos los recursos que sean necesarios, pero siempre desde la ética y la rigurosidad. Intentar obtener información y una ventaja competitiva mediante el uso de técnicas o procedimientos poco escrupulosos puede traer consecuencias negativas en el medio o largo plazo.

En dicho proceso de investigación es interesante tener presente:

- Cuántas soluciones son viables para la resolución del problema.
- Qué implicaciones puede tener cada una de estas soluciones.
- De qué recursos se debe disponer para poder implantarlas.

- Qué posibles efectos secundarios o circunstancias adversas pueden provocar.
- Cómo afectará cada solución a las partes implicadas desde el punto de vista de la relación.

Una vez investigada y analizada la información de todas las alternativas desde la perspectiva de las cuestiones anteriormente planteadas, llega el turno de poner sobre la mesa todas las opciones junto con un listado de aspectos positivos y negativos para, en base a esta información, poder determinar en la fase siguiente por cuál decantarse.

3.3. Identificación y selección de alternativas

Una vez se ha identificado el problema e investigado en torno a él y a las posibles alternativas de solución, es vital seleccionar todas las opciones que se podrían plantear como solución, para decantarse por aquella que resulte más coherente o más adecuada en ese momento concreto.

Como ya se ha comentado en la fase anterior, con las alternativas más factibles y el correspondiente listado de aspectos positivos y negativos se procederá a seleccionar una u otra. De hecho, llegados a este punto, resulta importante realizar un ejercicio de priorización que permita identificar la opción más adecuada.

Entre las muchas técnicas de priorización que existen para la resolución de problemas se pueden destacar como opciones viables y sencillas de aplicar las siguientes: la matriz de Eisenhower y la técnica MoSCoW.

Matriz de Eisenhower

Si a la hora de tomar la decisión se tienen en cuenta dos criterios como son la urgencia y la importancia, es posible trabajar con la matriz de Eisenhower. Fue desarrollada por el 34.º presidente de los EE. UU. y en la actualidad se utiliza de manera recurrente en cualquier ámbito.

Esta matriz tiene en cuenta dos variables que ayudarán a decantarse por una alternativa u otra, en base, por un lado, a si existe un grado alto o bajo de importancia en torno al asunto a abordar y, por otro lado, a si el factor tiempo o urgencia también genera algún tipo de presión. La combinación de ambos factores proporcionará información de alto valor para poder priorizar entre todas las alternativas posibles.



Técnica MoSCoW

Otra de las técnicas de priorización más utilizadas en la actualidad es la conocida como técnica MoSCoW. Fue desarrollada por Dai Clegg y su principal virtud reside en que permite a la persona que la utiliza decantarse por aquellas alternativas que son más reales y generadoras de valor, evitando aquellas otras que, aun siendo posibles, no serían la opción más acertada o viable.

MoSCoW hace referencia a un acrónimo de las cuatro variables que se van a tener en cuenta a la hora de priorizar una solución u otra y que, al igual que en el caso anterior, se pueden representar mediante una matriz:

- **Must have (debe tener).** Hace referencia a todas aquellas ideas que pueden ser una solución acertada al problema planteado.
- **Should have (debería tener).** Hace referencia a todas aquellas ideas que podrían ser una opción gracias a su grado de **innovación**, creatividad y alineamiento con el problema a solucionar.
- **Could have (podría tener).** Hace referencia a aquellas soluciones que, aunque puedan parecer interesantes en este momento, resulta complejo aplicar.
- **Won't have (no tendrá).** Hace referencia a todas aquellas ideas que resulten poco viables e incluso poco realistas para afrontar el problema en cuestión.

Cada una de las alternativas de solución que hayamos identificado serán colocadas en uno de los cuatro cuadrantes para que, de forma muy visual, se puedan identificar aquellas opciones que son verdaderamente una solución y aquellas otras que no.

Como aspecto final en torno a esta fase, resulta importante realizar una apreciación. Cuando se selecciona una alternativa en un momento concreto, con una información concreta y en base a unas necesidades concretas, no se sienta precedente de manera obligatoria para futuras ocasiones. Es decir, es importante hacer hincapié en el carácter coyuntural que las soluciones tienen en base a elementos como el contexto, las personas implicadas e incluso lo que se pueda perseguir con el resultado.

3.4. Aplicación de soluciones

Identificado el problema e investigada y seleccionada la alternativa más viable, llega el momento de aplicar la solución. Para ello habrá que tener en cuenta una serie de elementos que garantizarán su éxito:

- Elección del momento adecuado.
- Correcta comunicación a las partes implicadas, para que conozcan qué se espera de ellas.
- Identificación de objeciones o elementos adversos que podrían hacer peligrar su correcta implantación.
- Establecimiento de **indicadores** de seguimiento.

A la hora de decantarse por una u otra solución, hay que tener presente que las partes que forman el problema deberán estar de acuerdo en la alternativa seleccionada. Llegados a este punto, adquiere una gran importancia la toma de decisiones.

En este sentido y vinculado a este concepto, es preciso tener presentes algunas técnicas utilizadas habitualmente en el proceso de toma de decisiones, para su posterior aplicación. Las más conocidas son:

- **Análisis coste-beneficio:** técnica que permite identificar los costes que supone poner en práctica una solución para un problema, en contraposición a los beneficios que se van a obtener de ella.
- **Valoración de criterios:** técnica que permite identificar los criterios expuestos para llegar a una solución que ponga de relieve aquellos que resultan más convincentes o refuerzan de una manera más evidente la solución aportada.
- **Árboles de decisión:** técnica que permite identificar la solución más adecuada en base a la fabricación de diagramas de construcciones lógicas, que sirven para representar una sucesión de ideas.
- **Diagrama de Ishikawa:** herramienta que ayuda a identificar todos los componentes de una situación para, a consecuencia de un estudio causa-efecto, poder identificar la solución más viable para un problema concreto.

Cualquiera de las técnicas presentadas facilitará y contribuirá a aplicar la solución más adecuada y que mayor impacto positivo tenga para la situación problemática.

3.5. Seguimiento de soluciones aplicadas

Una vez se han implantado las soluciones, es hora de realizar un seguimiento que permita valorar si la alternativa seleccionada ha sido la más adecuada. En función del problema que se haya solucionado, el tipo de seguimiento será uno u otro, así como la periodicidad o recurrencia con la que se lleve a cabo ese seguimiento.

Para realizar un correcto seguimiento es importante contar con una serie de indicadores que permitan identificar si la solución adoptada está cumpliendo con su objetivo o, por el contrario, debe ser revisada o modificada. Pero ¿qué indicadores se pueden utilizar en el ámbito de la resolución de problemas?

Como resulta evidente, habrá que tener en cuenta el tipo de problema que está solventando la solución. Si dicha solución afecta a personas o equipos y la relación que se establece entre ellos, resultaría interesante utilizar indicadores del tipo:

- Calidad de la relación
- Nivel de conflictividad
- Satisfacción de las partes con la nueva situación
- Calidad de la comunicación
- Índice de reactividad ante determinadas situaciones

Si dicha solución afecta a procesos, producto o servicios, resultaría interesante utilizar indicadores del tipo:

- Calidad del nuevo producto o servicio
- Índice de satisfacción de los usuarios
- Índice de reclamación o queja

- Apreciación de cambio e innovación por parte de los usuarios
- Impacto de las mejoras en otros procesos, productos o servicios

Estos son solo algunos de los indicadores que se podrían utilizar, siendo válido para esta etapa cualquier otro que se considere que cumple la función de realizar una comparativa con la situación previa a la aplicación de la solución.

3.6. Revisión del resultado final

Como última fase del proceso, se debe mencionar la revisión del resultado final. De nada serviría hacer todo el proceso si a la finalización de este no se dedica un tiempo a realizar una evaluación sobre cómo ha funcionado la decisión seleccionada y si ha cumplido con lo que se esperaba de ella.

Es importante mencionar que la mayor parte de los problemas que vuelven a resurgir lo hacen por una falta de revisión de las soluciones aplicadas. Por tanto, prestar atención a esta fase resulta vital si no se quiere tirar por tierra todo el trabajo realizado.

Son varios los aprendizajes que se pueden extraer de esta última fase:

- En primer lugar, identificar si las fases previas se han realizado correctamente y si el problema ha sido bien identificado, las alternativas de solución adecuadamente valoradas y la aplicación de la solución al problema bien implantada. En caso contrario, habría que analizar qué ha fallado con el objetivo de corregirlo de cara a futuros procesos de resolución de problemas.
- Valorar si se han dejado de lado determinadas alternativas de solución que, aunque en principio no parecieran las adecuadas, podrían haber funcionado simplemente realizándoles algún tipo de ajuste. Cuando se prioriza, en ocasiones se descartan alternativas sencillamente porque no se valoran como factibles en su totalidad, dejando a un lado que quizás algún tipo de adaptación las podría convertir en viables.
- Analizar si el resultado obtenido cumple con las expectativas que se depositaron en un primer momento o si, por el contrario, no alcanza los niveles de calidad esperados. Si esta situación se repite en varias circunstancias, habría que realizar una revisión general del proceso, para valorar en qué aspectos se puede estar fallando de manera reiterada.
- Por último, identificar aspectos positivos y aspectos de mejora en torno a la solución implantada que permitan establecer un precedente con el que trabajar en futuras ocasiones, tanto si los resultados han sido positivos como si han sido negativos. Esto permitirá valorar si se han tenido en cuenta todos los elementos al alcance a la hora de tomar la decisión o si, por el contrario, esta ha podido ser fruto de la improvisación y las prisas.

Poner en marcha este proceso garantizará identificar aspectos de mejora en tiempo y forma y, sobre todo, poder trabajar de manera eficiente en el caso de que se produzca alguna discordancia. Sin un correcto seguimiento, se vuelve muy complicado seguir mejorando e innovando.

3.7. Mejora continua. Ciclo PDCA

Cuando de resolver un problema se trata, es importante estar abierto a la mejora continua como vía para aprender de las situaciones vividas y después aplicar lo aprendido en situaciones futuras. En este caso, es importante saber implementar alguna técnica o procedimiento que ayude a identificar esas situaciones y a estar siempre en alerta permanente.

El ciclo **PDCA** o Ciclo de Mejora Continua se presenta como una de las mejores herramientas con las que trabajar esta situación. Dicho sistema fue desarrollado por William E. Deming en los años 50 del siglo pasado y es por eso que también se le conoce normalmente como Círculo de Deming.

Deming tuvo un gran peso en la historia de Japón, al ser una de las personas encargadas de reconstruir su economía mediante la inclusión de estos ciclos de mejora continua en su sistema productivo. Si bien es cierto que él fue el máximo divulgador del concepto, sería unos años antes, en la década de los años 30, cuando Walter A. Shewhart comenzara a usar el concepto. De hecho, el propio Deming reconoce a Shewhart como su mentor y el creador de la idea.

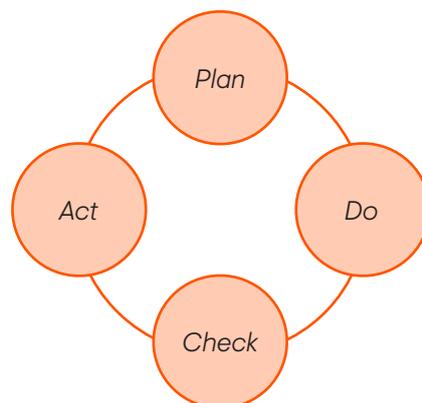
En la actualidad, el ciclo de mejora continua cuenta con el prestigio y la reputación de formar parte de los sistemas de mejora de multitud de organizaciones y certificaciones que acreditan la calidad en los procesos.



Figura 4. Identificando mejoras en el proceso PDCA.

El ciclo PDCA propone un sistema de mejora estructurado en cuatro etapas que permiten identificar aspectos que pueden ser mejorados para, posteriormente, introducirlos en la cadena de valor. En el caso de la resolución de problemas, permite valorar si las decisiones abordadas son factibles y, en el caso de que no, valorar dónde puede radicar la mejora para finalmente implantarla.

Las cuatro fases que componen el ciclo son:



1. **Plan (planificar):** esta etapa hace referencia a la necesidad de identificar aquellos aspectos del proceso que pueden ser mejorados para posteriormente trabajar en ellos. En la búsqueda de alternativas, se puede involucrar a todos aquellos actores que se consideren portadores de valor y de información de calidad.
2. **Do (hacer o implantar):** en esta fase, la propuesta consiste en aplicar los cambios que se hayan identificado como mejoras para ver qué resultados pueden generar. Esta fase resulta vital y se debe realizar bajo un estricto control para que no comporte situaciones complejas o derive en situaciones aún más negativas que aquellas que se quieren solucionar.
3. **Check (chequear o revisar):** en esta fase la idea es que se compruebe si los cambios o alternativas introducidas están aportando las mejoras esperadas. Si no fuera así por completo o al menos en parte, sería necesario revisar para ajustar y volver a valorar más adelante.
4. **Act (actuar):** en esta última fase hay que realizar un análisis y valoración completa de lo que ha sucedido para decidir finalmente si la mejora adaptada es la que se deseaba o, por el contrario, se opta por eliminar la mejora.

Al tratarse de un ciclo circular y continuo, el proceso nunca termina, comenzando de nuevo cada vez que se llega a la fase final. En este caso, una vez se ha trabajado con una mejora y esta ha sido implantada o suprimida, según proceda, se vuelve a comenzar con el proceso para seguir perfeccionando la toma de decisiones inherente al proceso de resolución de problemas.

Resumen

A lo largo de este capítulo, el alumnado ha podido identificar las diferentes fases que componen el proceso a seguir para avanzar del problema a la solución. En cada una de estas fases o etapas ha podido identificar los elementos más importantes, los principales errores que se cometen, así como algunos *tips* destacables que permitan optimizar el proceso.

Además y como parte fundamental de cualquier proceso en el que se esté inmerso, se ha identificado y profundizado en el concepto de ciclo de mejora continua, como herramienta fundamental para poder trabajar en el perfeccionamiento de la resolución de problemas.



Capítulo 4

El pensamiento crítico en la resolución de problemas

Objetivos

- Conocer el concepto de pensamiento crítico y la relación que guarda con la resolución de problemas.
- Identificar cómo se aplica el pensamiento crítico a la resolución de problemas.
- Distinguir las diferentes técnicas existentes que se pueden utilizar para resolver problemas de cualquier tipo.
- Manejar técnicas de pensamiento crítico que ayuden a resolver problemas de manera innovadora.

Introducción

Cuando se trabaja en la resolución de problemas, es posible hacerlo desde dos perspectivas o posiciones diferentes:

- Por un lado, desde la perspectiva del pensamiento tradicional.
- Por otro, desde la perspectiva del pensamiento crítico.

Si bien es cierto que la primera es la más extendida y aceptada, la segunda tiene una serie de ventajas que será interesante conocer para poder aplicarla a futuras situaciones donde el pensamiento tradicional no encuentre alternativas ni soluciones.

Este capítulo centrará todos sus esfuerzos en explicar y trasladar las ideas fundamentales para validar el pensamiento crítico como una opción factible a la hora de resolver problemas. Para ello, se profundizará en el origen y concepto, y las fases y elementos fundamentales que lo componen, además de argumentar la relación que el pensamiento crítico y su modo de proceder guarda con la resolución de problemas.

También se trabajará en la aplicación práctica de este tipo de pensamiento para poder hacerlo viable y factible en cualquier situación. Identificar todas las técnicas y posibles recursos facilitará en última instancia llevar esta corriente de pensamiento de la teoría a la práctica.

En último lugar, resulta interesante destacar que, para que la persona pueda poner en práctica este tipo de pensamiento, debe conocer algunos *tips* o consejos que hagan esta tarea más sencilla y asumible, ya que, de lo contrario, se podría abandonar su uso ante el más mínimo aspecto negativo.

4.1. ¿Qué es el pensamiento crítico?

Son muchos los autores que han abordado la conceptualización del pensamiento crítico. En este caso, se abordarán algunas definiciones que resulta de gran interés conocer:

Según Robert Ennis (1989), “pensamiento crítico es un tipo de pensamiento reflexivo y razonable que se centra en que la persona pueda decidir qué creer o hacer”.

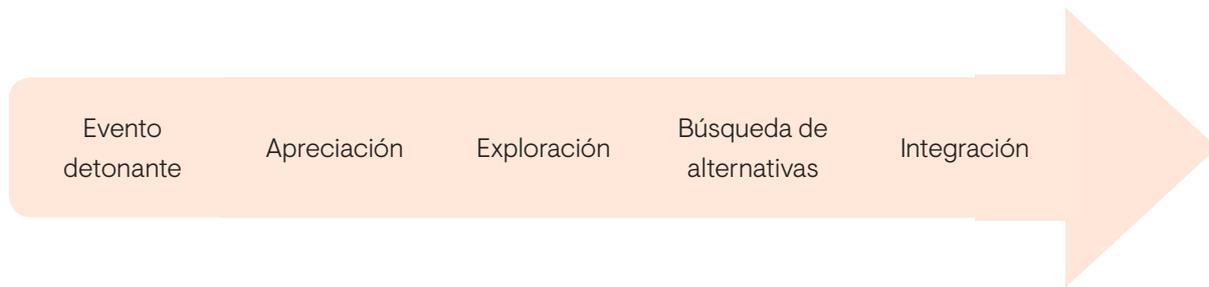
Para Mertes (1991), “se trata de un proceso consciente y deliberado que se utiliza para interpretar o evaluar información y experiencias con un conjunto de actitudes y habilidades que guíen las creencias fundamentales y las acciones”.

Para Scriven y Paul (1992), el pensamiento crítico es “un proceso intelectual, disciplinado y activo que desarrolla habilidades como conceptualizar, aplicar, analizar, sintetizar, y/o evaluar información, experiencia, reflexión, razonamiento o comunicación, como una guía hacia la creencia y la acción”.

Entre las características fundamentales con las que se puede definir el pensamiento creativo están:

- Apertura mental
- Reflexión disruptiva
- Análisis de todas las posibilidades
- Control **emocional**
- Eliminación de **sesgos**
- Disciplina intelectual

También resulta de gran interés identificar las diferentes fases por las que un individuo pasa a la hora de poner en práctica el pensamiento crítico, que Pat Kipping recoge en su obra *Las 5 fases del pensamiento crítico*.



- La primera fase hace referencia a lo que se conoce como **evento detonante**. Es el momento en que la persona se encuentra ante una situación que choca contra sus estructuras de pensamiento o bien se produce una disfunción que no puede ser explicada con el pensamiento tradicional o lógico y que desembocará en la puesta en marcha del pensamiento crítico.
- La segunda fase es la **apreciación**. En esta fase, la persona comienza a investigar y a buscar toda la información que esté a su alcance para comenzar a construir un planteamiento que le ayude a comprender lo que sucede y a valorar posibles alternativas.
- La tercera fase hace referencia a la **exploración**. Es el momento de hacer preguntas, valorar todas las perspectivas posibles e identificar elementos que pueden aportar o restar valor. Tras un proceso de **divergencia**, llega el momento de converger para decantarse por todas las opciones que podrían convertirse en una alternativa y que serán seleccionadas en la fase siguiente.
- La cuarta fase se basa en la **búsqueda de alternativas**. Después de analizar toda la información, llega el momento de valorar las alternativas viables. Esta fase se caracteriza por incentivar la aportación de enfoques, experiencias y aprendizajes que puedan aportar valor al proceso y que finalizarán con la elección de la alternativa a implantar.
- Por último, la quinta fase es la conocida como **integración**. Es el momento en el que se debe introducir la solución o alternativa seleccionada. En muchos casos este momento suele resultar complejo, al poner sobre la mesa soluciones que con frecuencia distan mucho de lo tradicional.

Una vez definido el pensamiento crítico, es importante identificar las características que van a definir a las personas que lo utilizan o que lo tienen interiorizado como una manera normal de reflexionar y actuar. Así, las personas con pensamiento crítico son:

- Personas abiertas a ideas fuera de lo establecido y que no se dejan presionar si están convencidas de la fuerza de dichas ideas.
- Personas que valoran cualquier posición o aportación, dejando de lado prejuicios e ideas preconcebidas.
- Personas con capacidad para la reflexión y la construcción de argumentos sólidos en base a esas ideas.
- Personas que identifican incongruencias o errores y los eliminan para que no perjudiquen al proceso.
- Personas que no dan nada por sentado. Todo, absolutamente todo, puede ser discutido y puesto sobre la mesa si se cree que no es adecuado o que se puede mejorar aún más.

- Personas que no entienden de límites ni de líneas rojas. Cualquier tema puede y debe ser abordado para llegar a soluciones cada vez mejores.
- Personas que escuchan y se nutren de cualquier fuente de información que les aporte una visión diferente y que les ayude a seguir trabajando en esas ideas disruptivas e innovadoras.

Como conclusión a esta definición del pensamiento crítico, se pueden mencionar las ideas que el filósofo, ensayista y pedagogo José Antonio Marina aporta sobre el concepto y que completan a la perfección su significado:

- No admitir como verdadera una información si no se puede contrastar.
- No admitir conclusiones precipitadas o que producirán daños a los demás.
- No admitir dogmas o ideas que uno no puede argumentar o creencias que sean perjudiciales.
- Obligarse a argumentar y a esperar hasta llegar a una conclusión o tomar una decisión que sea responsable y beneficiosa para uno mismo y los demás.

4.2. ¿Para qué sirve el pensamiento crítico?

El pensamiento crítico tiene como principal objetivo dotar a las personas de los recursos necesarios para diferenciar aquellas informaciones que no aportan valor de aquellas otras que son provechosas. En ese sentido, dota al individuo de mayor capacidad para debatir, razonar, argumentar y tener ideas claras sobre determinadas cuestiones que se aceptan tal y como son simplemente porque todo el mundo, y en especial el entorno más próximo y **círculos** de influencia, lo ha aceptado así.

El ritmo de vida actual, las ideas preconcebidas, los modos de proceder aceptados e interiorizados como válidos provocan que el individuo pierda la capacidad para razonar de forma distinta, lo que le hace llegar siempre a las mismas conclusiones. El propio entorno no favorece las corrientes de opinión o de pensamiento que se salen de los caminos marcados, lo cual genera una presión añadida a aquellas personas que deciden alejarse de la norma.



Figura 5. Individuo pensando delante de diferentes fuentes de información.

Ahora bien, cuando se actúa desde el pensamiento crítico se consigue:

- Ampliar las perspectivas desde las que se valora una situación o problema.
- Fomentar la creatividad y las ideas innovadoras y disruptivas.
- Entender la realidad o las realidades de las otras partes desde un punto de vista diferente.
- Eliminar sesgos o efectos que de manera inconsciente se han interiorizado y validado.
- Abrir la mente para valorar otras opciones, por extrañas y poco viables que parezcan.

4.3. ¿Cómo ayuda el pensamiento crítico a la resolución de problemas?

Una de las principales bazas que el pensamiento crítico aporta a la resolución de problemas es que permite analizar las situaciones desde enfoques muy diferentes y alejados de los canales tradicionales, lo que abre la puerta a un mayor número de alternativas.

Si los problemas se resuelven siempre siguiendo los patrones y cánones establecidos, es posible que llegue un punto en que esas situaciones no ayuden a la solución porque los problemas se habrán vuelto adaptativos. Es aquí donde irrumpe el pensamiento crítico como alternativa factible para el descubrimiento de nuevas posibilidades.

Entre las múltiples ventajas que el pensamiento crítico aporta a la resolución de problemas destacan:

- Permite valorar un mayor número de opciones o alternativas para la resolución de una situación.
- Ayuda a las personas a fluir y no encorsetarse o dejarse llevar por lo correcto o lo esperado.
- Ayuda a dar espacio a otras perspectivas, favoreciendo el aprendizaje de nuevos conocimientos que, sin duda, aportarán valor en multitud de circunstancias, resultando además más significativos y perdurables en el tiempo.
- Ayuda a flexibilizar las posturas y a hacer más tolerantes a las personas ante puntos de vista que son diferentes a los propios.
- Ayuda a plantear preguntas de mayor calidad que nos ayudarán en la resolución.
- Ayuda a favorecer la conducta reflexiva y generadora de respuestas y argumentos de mayor calidad y trascendencia para la solución de situaciones y problemas.

Por otro lado, también es conveniente tener en cuenta los posibles inconvenientes o desventajas que el pensamiento crítico podría acarrear a la resolución de problemas si no se usa adecuadamente:

- Ante una solución disruptiva o alejada de lo establecido, se podría generar un conflicto con el sistema de valores o creencias de algunas de las partes implicadas.
- Se podría desencadenar un nuevo problema si alguna de las alternativas para la resolución del problema supone un agravio o alguna de las partes no la acepta como válida, porque se genere un choque de comprensión del significado.

- Se podrían herir sensibilidades al exponer determinadas alternativas que en el proceso de pensamiento crítico se han valorado como viables al no tener en cuenta si la otra parte en conflicto puede tener algún tipo de relación especial con lo planteado, por alguna circunstancia concreta.

4.4. Aplicación práctica del pensamiento crítico

A la hora de poner en práctica el pensamiento crítico es importante conocer las diferentes situaciones a las que habrá que hacer frente, para conseguir que fluya de manera efectiva. Para ello se identifican algunos *tips* o consejos que son importantes:

- Ponerse en situación e interiorizar la actitud de pensador crítico.
- Reconocer y prepararse para afrontar los prejuicios hacia el pensamiento crítico.
- Identificar los argumentos.
- Evaluar diferentes fuentes de información.
- Evaluar todos los argumentos aportados.

1. Ponerse en situación e interiorizar la actitud de pensador crítico

El primer paso para poder trabajar con pensamiento crítico consiste en instalarse en la situación que se debe debatir, investigar o resolver y hacerlo desde una posición de apertura y reflexión. Es decir, habrá que abrir la mente, dejar a un lado cualquier tipo de sesgo o prejuicio y ser permeable a todos los **estímulos** del entorno para interiorizar toda la información o *feedback* disponible.

2. Reconocer y prepararse para afrontar los prejuicios hacia el pensamiento crítico

Cuando se trabaja con pensamiento crítico, es muy normal toparse con que el entorno no tolera adecuadamente esta corriente de pensamiento, básicamente, porque pone en jaque las estructuras y las formas de pensar tradicionales y aceptadas. Teniendo en cuenta esta premisa, es fundamental estar preparado para que las críticas o los contrarios a esta forma de pensamiento no influyan en el proceder que se tenga establecido.

Esta corriente o filosofía de pensamiento implica en muchas ocasiones salirse de la norma, de lo establecido, de lo aceptado por la mayoría y, como es normal, suele levantar ampollas que habrá que saber gestionar para poder seguir trabajando desde el pensamiento crítico.

3. Identificar los argumentos

Para el pensador crítico ser capaz de encontrar argumentos sólidos, con una buena base de documentación y el respaldo de la mayor parte de las pruebas existentes, resulta vital. El pensador crítico debe tener una gran habilidad para generar argumentos que ayuden a respaldar las posibles opciones o alternativas que se presenten para la resolución de una situación.

En muchas ocasiones, el pensador crítico va a identificar alternativas que a la mayor parte de la gente jamás se le habrían ocurrido, precisamente por no salirse de los patrones fijos de pensamiento. Como se puede intuir, salirse de lo establecido no siempre es fácil e implicará tener que argumentar y convencer con mayor fuerza y consistencia cualquier planteamiento que se quiera poner sobre la mesa.

4. Evaluar diferentes fuentes de información

Para el pensador crítico las fuentes de información y los canales tradicionales para encontrar recursos que ayuden a validar su posición no suelen ser los mismos que para el resto de personas. Es más, al defender una manera de pensar bastante diferente al resto, deberá asegurarse de que tanto sus fuentes de información como sus argumentos están lo suficientemente respaldados. De lo contrario, toda su defensa de una situación y opciones de solución podría perder fuerza y credibilidad.

5. Evaluar todos los argumentos aportados

La última fase del proceso consiste en evaluar si los argumentos que se van a utilizar para defender una posición o el planteamiento de una solución son lo suficientemente convincentes y aceptables y, por tanto, pueden ser valorados como alternativa.

En la propia filosofía del pensamiento crítico se encuentra la posibilidad de que si finalmente las ideas o propuestas valoradas no tienen la suficiente calidad, sean desechadas. Y se debe actuar de esta forma para que el pensamiento crítico sea válido y generador de verdadero valor. No siempre se encontrarán respuestas y eso, en esencia, también forma parte de la manera de actuar cuando se trabaja con este tipo de pensamiento.

4.5. Técnicas para desarrollar el pensamiento crítico

Para que el pensamiento crítico fluya y se pueda usar en la resolución de problemas existe una serie de técnicas que es importante conocer para llevar a la práctica. Entre las más sencillas y habituales destacan:

- **Interiorizar el uso de las preguntas incómodas y desafiantes:** se trata de un tipo de preguntas que se suelen salir de lo establecido y que ayudan a crear nuevas alternativas a las situaciones o problemas planteados. Gracias al uso de estas preguntas, se pueden abrir nuevas vías de investigación y exploración para llegar finalmente a planteamientos que hasta ahora no habían sido tenidos en cuenta.
- **Propiciar espacios de debate y reflexión:** para que el pensamiento crítico pueda surgir y actuar es necesario fomentarlo con espacios donde se pueda debatir de manera abierta sobre cualquier tema o situación, propiciando la reflexión y la diversidad de puntos de vista.
- **Fomentar un clima cómodo y favorable para desarrollar y ejercitar el pensamiento crítico:** si las personas que van a desarrollar el pensamiento crítico no se encuentran en un ambiente propicio para ello, posiblemente este no suceda. Es necesario que los espacios y el clima sean favorables y que en ningún momento se coarten las formas de expresión y los razonamientos, por extraños y poco acertados que puedan parecer en un primer momento. Esas ideas podrían ser el germen de alguna solución o planteamiento que posteriormente utilizar. Actividades como la tormenta de ideas son una excelente herramienta para trabajar en este clima positivo y orientado al pensamiento crítico.
- **Trabajar con mentalidad abierta a otros planteamientos y realidades:** sin apertura mental no hay opción a pensamiento crítico. Cuando se piensa y se trabaja desde los modelos de pensamiento establecidos, es muy complicado encontrar soluciones o alternativas diferentes. Para actuar diferente, es preciso pensar diferente y estar abierto a nuevas realidades e ideas que hasta el momento no hayan sido abordadas.

- **Obviar patrones y cánones establecidos:** el pensamiento crítico no se lleva bien con los patrones y cánones establecidos y aceptados; de hecho, son enemigos. Una técnica muy eficiente consiste en hacer planteamientos o valorar alternativas que se alejen lo máximo posible de esta situación de normalidad y regularidad. Dejar que todas las ideas fluyan, por extrañas que puedan parecer y por poco viables que en un principio pudieran ser. Lo establecido a veces encorseta y nubla soluciones o alternativas que en muchos casos están muy cerca y que son eliminadas por no entrar dentro de lo aceptado por la mayoría.
- **Dejar las emociones a un lado:** este tipo de pensamiento se escapa en muchas ocasiones a cualquier emoción, por lo que si se quiere ser efectivo en su uso, será necesario abordarlo dejando a un lado las emociones que pueda generar. Emociones que en muchos casos serán contradictorias, pero que posiblemente si son tenidas demasiado en cuenta, nublen las alternativas interesantes que podrían surgir.
- **Mantener una actitud observadora:** para trabajar con pensamiento crítico, hay que ser muy observador y mantener una actitud de curiosidad continua. Explorar nuevas realidades, diferentes formas de hacer las cosas, no dejarse influenciar por las modas son solo algunos de los comportamientos más habituales que se tendrán que poner en juego para conseguir ese objetivo.
- **Buscar consistencia en las ideas que surgen para transformarlas en opciones viables:** aunque el pensamiento crítico está abierto a cualquier tipo de opción o alternativa, una vez se ha finalizado la etapa creativa, requiere de concreción y canalización para convertirlo en una solución viable. Es decir, es preciso dotarlo de consistencia para que lo que en principio es una idea disruptiva se pueda convertir en una solución a aplicar ante una situación problemática. Con ello, no hay que interpretar que la idea surgida del pensamiento crítico pierda su esencia o fuerza: solo que se debe trabajar para que se pueda llevar a cabo sin problemas.



Figura 6. Equipo trabajando el pensamiento crítico a través de la tormenta de ideas.

Cuando se quiere trabajar el pensamiento crítico de manera grupal existe una herramienta desarrollada por el psicólogo maltés Edward de Bono (1933) conocida como “los 6 sombreros para pensar”. Una técnica que se utiliza en multitud de entornos y organizaciones y que ha demostrado su eficacia.

Se trata de una metodología que fomenta las discusiones y la toma de decisiones. Entre las virtudes de esta técnica destaca que permite a las personas que participan en ella observar las realidades desde diferentes perspectivas y enfoques, poniendo en marcha el conocido como **pensamiento lateral**.

El pensamiento lateral se define como un método de pensamiento que permite solucionar problemas de manera creativa o imaginativa. El pensamiento lateral organiza los procesos de pensamiento de una forma poco tradicional, buscando soluciones de maneras poco habituales y que normalmente hubieran sido ignoradas por el pensamiento lógico o tradicional.

Pero ¿cómo utilizar esta técnica? Pues bien, su funcionamiento es muy sencillo y sigue siempre la misma dinámica. Consiste en actuar de forma deliberada para llevar al cerebro a pensar desde seis perspectivas diferentes. Y este acto de cambiar de pensamiento se simboliza mediante el uso de los seis sombreros, que tienen diferentes colores para hacer evidente cada corriente de pensamiento.

De este modo, se consiguen seis tipos de pensamiento diferentes, representado cada uno con un sombrero y un color. Una forma disruptiva de trabajar de manera dinámica e incluso divertida en la solución de situaciones y problemas.

A continuación se identifica qué significa el color de cada sombrero y las pautas de comportamiento más habituales asociadas a cada uno de ellos:

Sombrero blanco

- El enfoque que plantea este sombrero es el neutral, sin caer en ningún tipo de sesgo ni ser influenciable.
- Ayuda a mantenerse alejado de la decisión que hay que tomar y no involucrarse emocionalmente con ella.
- No interpreta, ni da opiniones; simplemente se encarga de mantener distancia.
- En definitiva, busca hechos concretos y no aporta ningún tipo de valoración más allá de lo que es evidente y se puede comprobar.

Sombrero negro

- El enfoque que plantea el sombrero negro es el del pensamiento lógico negativo.
- Desde esta perspectiva, se intenta identificar y tener presente por qué determinadas cosas pueden no salir bien o como se esperaba.
- Esta perspectiva, que *a priori* puede parecer extraña, se convierte en absolutamente necesaria para poder llegar en determinadas situaciones a momentos de no salida y ser capaces de entenderlo y seguir trabajando.

Sombrero verde

- El enfoque que plantea el sombrero verde es la esencia del pensamiento lateral.
- Está guiado por la creatividad, la originalidad o los imposibles que se pueden volver posibles.

- Anima a no conformarse con la primera alternativa que se identifica y a seguir explorando, indagando y encontrando otras muchas alternativas para poder tener más opciones entre las que elegir.
- En definitiva, este sombrero ayuda a librarse de los encorsetamientos y prejuicios que el entorno o las formas tradicionales de pensamiento estipulan.

Sombrero rojo

- El enfoque que plantea el sombrero rojo es el pasional, el emotivo y el que actúa en todo momento desde el corazón.
- Está más influenciado por los instintos o por lo que la intuición puede mostrar en determinadas situaciones.
- Desde este punto de vista más emotivo, ayuda a entender a los demás y, por tanto, a empatizar con ellos.
- Este sombrero se caracteriza por moverse bien entre la subjetividad.

Sombrero amarillo

- El enfoque que plantea el sombrero amarillo es el del pensamiento lógico positivo.
- Desde esta perspectiva, se ven opciones que quizás para otros perfiles más negativos pasan desapercibidas o no son tenidas en cuenta.
- Tiene sin duda un enfoque más constructivo y optimista, pero actuando siempre desde la lógica.
- En este tipo de enfoque es importante hacer hincapié en que, en todo momento, se deben mantener los pies en el suelo.

Sombrero azul

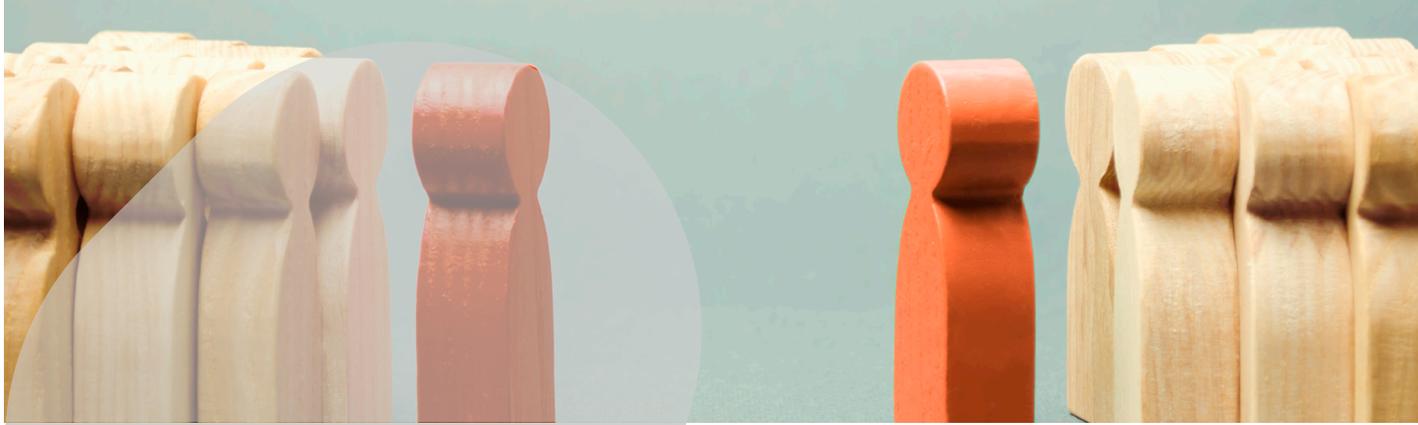
- El enfoque que plantea el sombrero azul es el de ser el encargado de controlar el proceso y de establecer qué sombrero utilizar en cada momento y qué orden de participación se debe seguir.
- Su intervención en el proceso se produce, sobre todo, al inicio y al final de este, por el componente de organización dentro de la dinámica.
- Ayuda a guiar, establecer coherencia y atraer a los involucrados cuando considera que se están desviando del camino que se está siguiendo.
- Se puede decir, por tanto, que representa al pensamiento estructurado, transmitiendo tranquilidad, equilibrio y **autocontrol**.

Sin duda, una técnica excelente que articula y guía el proceso de pensamiento creativo y que puede favorecer, a la vez, el pensamiento crítico.

Resumen

A lo largo de este capítulo, el alumnado ha podido profundizar en el concepto de pensamiento crítico y la relación que guarda con la resolución de problemas. Para ello, se han identificado las principales características de esta corriente de pensamiento y cómo es su aplicación práctica. También se han valorado sus aspectos tanto positivos como negativos y se ha prestado especial atención a su utilidad en la resolución de problemas.

Además, se han identificado algunas de las técnicas más recurrentes para trabajar el pensamiento crítico y que, sin duda, ayudarán a resolver problemas de una forma mucho más innovadora y disruptiva.



Capítulo 5

Habilidades personales para la resolución de problemas

Objetivos

- Conocer las habilidades personales fundamentales para enfrentarse de manera solvente a la resolución de problemas.
- Identificar las características fundamentales de las habilidades personales asociadas a la resolución de problemas para poder aplicarlas cuando sea necesario.
- Distinguir entre comportamientos positivos y negativos que están vinculados con las habilidades personales asociadas a la resolución de problemas y que podrían generar situaciones complejas si no se conocen.
- Manejar con fluidez las técnicas y herramientas asociadas a las competencias personales que tienen mayor implicación en la resolución de problemas.

Introducción

El desarrollo adecuado de las habilidades personales de comunicación, inteligencia emocional, capacidad de análisis, creatividad y orientación al **logro** tiene un papel fundamental en la resolución de problemas. Interiorizar los comportamientos positivos, así como las técnicas y herramientas asociadas a cada una de ellas, permitirá a la persona que se enfrenta a la resolución de un problema hacerlo con mayores garantías de éxito. Además, ayudará a dejar de lado o eliminar determinadas actitudes, comportamientos, pensamientos o formas de proceder que nada aportan al cometido principal.

Todas estas habilidades inciden directamente en algunas de las etapas de la resolución de problemas y es por eso que se deben conocer en profundidad. Así:

- La comunicación permite trasladar ideas, plantear argumentos, debatir con eficacia o mantener una corporalidad y gestualidad acorde a las ideas que se están intentado transmitir.
- La inteligencia emocional ayuda a ver la realidad desde diferentes perspectivas, entendiendo la posición de todas las partes, comprendiendo la defensa de posturas y argumentos que *a priori* podrían parecer poco acertados o incoherentes.
- La capacidad de análisis ayuda a estudiar toda la información existente identificando todas las posibilidades para extraer conclusiones que vayan en consonancia con la línea de resolución de problemas desde la que se esté trabajando.
- La creatividad dota de herramientas y de modelos de pensamiento diferentes que ayudan a la persona o personas que están resolviendo un problema a plantear alternativas que, aunque *a priori* puedan parecer poco acertadas, podrían terminar convirtiéndose en una opción factible.
- La orientación al logro ayuda a poner todas las herramientas y recursos disponibles a merced de las partes que solucionan un problema para que alcancen salidas que convengan y aporten valor a todas.

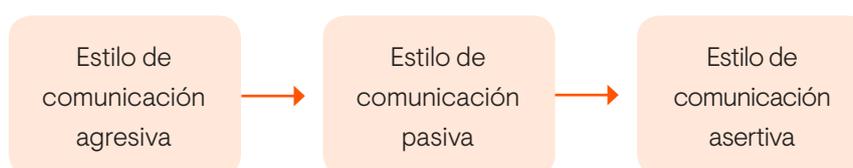
Cada una de estas habilidades está a su vez conformada por una serie de elementos, técnicas y herramientas en las que es preciso profundizar para poder sacarles el mayor partido, desde la perspectiva de la resolución de problemas.

5.1. Comunicación

A la hora de trabajar la comunicación desde la perspectiva de la resolución de problemas es necesario hacerlo teniendo en cuenta los tres elementos que mayor incidencia tienen en ella. Se trata de los estilos de comunicación y, más concretamente, el estilo asertivo, la comunicación no verbal y, por último, la escucha activa.

Estilos de comunicación

Cuando se habla de estilos de comunicación, se hace referencia a la manera de proceder durante el acto comunicativo. Se distinguen principalmente tres:



- La comunicación agresiva hace referencia a un estilo de comunicación donde la persona se expresa de forma violenta, utilizando expresiones malsonantes o una actitud altiva.
- En el estilo de comunicación pasiva, la persona apenas se expresa, sometiéndose a los mandatos del resto y manteniendo una actitud introvertida y en un segundo plano.
- En el estilo de comunicación asertiva, la persona utiliza una comunicación fluida, respetuosa y una actitud de defensa de los derechos de todas las partes implicadas.

En el caso de la resolución de problemas, el estilo más adecuado es el estilo asertivo. Así, se puede definir la **asertividad** como la capacidad de expresar sentimientos, creencias, deseos y opiniones de manera apropiada, respetando a la otra persona o personas con las que se está interactuando y, por supuesto, respetándose a uno mismo. Sin duda, una capacidad que resultará muy útil para relacionarse de forma empática con el entorno.

Cuando una persona es asertiva en la resolución de problemas:

- Defiende sus derechos o los de otras personas desde una perspectiva relajada y positiva.
- Comunica sin agresividad, no aceptando pasivamente lo que pudiera considerarse como inapropiado.
- Expresa los puntos de vista sobre el asunto que se está tratando sin molestar a los demás ni enfadarse o perder los nervios.
- Respeta y valora positivamente los pensamientos, sentimientos y creencias de otras personas, aunque no los comparta o considere que no son una alternativa de solución.

Comunicación no verbal

Por comunicación no verbal se entiende el proceso de comunicación en el que existe un envío y recepción de mensajes sin palabras, es decir, mediante indicios, gestos, posturas corporales, expresiones faciales o signos.

Independientemente de manejar la comunicación verbal de manera adecuada, todo lo relacionado con la comunicación no verbal tiene una gran importancia para que el mensaje a transmitir sea eficaz y esa transmisión se haga de manera completa.

La comunicación no verbal está compuesta de los siguientes elementos:

- **Paralingüística:** hace referencia a elementos de la comunicación no verbal tales como tono, ritmo, volumen, silencios o timbre.
- **Kinesia:** hace referencia a elementos de la comunicación no verbal tales como expresión facial, mirada, postura o gestos corporales.
- **Proxémica:** hace referencia a elementos de la comunicación no verbal relacionados con la distancia que se guarda entre personas y que transmiten información sobre la cercanía o confianza entre dichas partes en comunicación.

Gracias a una correcta comunicación no verbal, se pueden transmitir ideas, argumentar o persuadir y, en definitiva, convencer o atraer a personas hacia una idea que se pueda considerar como relevante para solucionar una situación problemática.

Los gestos, el cuerpo y la voz son fundamentales, porque hacen a la persona creíble, segura, lejana, empática o autoritaria. Todo ello, por supuesto, va a depender de la comunicación no verbal que se exteriorice y cómo la persona sea capaz de controlarla.

La importancia de este tipo de comunicación es tan relevante que, en un proceso comunicativo cara a cara, la parte verbal supone el 35 %, mientras que el 65 % restante se corresponde con la comunicación no verbal. En el ámbito de la resolución de problemas, la comunicación no verbal adquiere aún más importancia, ya que ayudará o complicará las ideas o conceptos que se quieran trasladar a la otra parte, y viceversa.

Escucha activa

La escucha activa se define como la habilidad de escuchar no solo lo que la otra persona con la que se está interactuando está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que está diciendo.

Cuando se escucha de manera activa en la resolución de problemas:

- No se juzga ni malinterpreta lo que la otra persona dice. Solo se escucha y se intenta comprender el significado completo de lo que se está tratando de decir.
- No se dan consejos ni recomendaciones, ya que estos podrían estar basados en experiencias propias y en un contexto que no tiene por qué ser el mismo en el que se encuentra la otra persona.
- Se debe evitar tener la atención dividida. Para ello, se deberá estar centrado y enfocado plenamente en lo que la otra persona explica y dejar para otro momento el resto de asuntos en los que se pueda estar.
- Se debe preguntar para que se expliciten situaciones y conceptos que puedan no estar claros, pero siempre desde el respeto absoluto y desde la aceptación de la diferencia.

5.2. Inteligencia emocional

Los primeros análisis sobre el concepto de inteligencia emocional se encuentran en la literatura psicológica de los años 90 del siglo pasado, en concreto en varios artículos de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer. No obstante, finalmente será Daniel Goleman quien aporte una definición formal de este concepto en su libro *Inteligencia emocional* (1996), popularizando y difundiendo este concepto a nivel internacional.

Goleman (1996) define la inteligencia emocional como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, motivándonos y manejando adecuadamente las relaciones con el entorno”.



Figura 7. El cerebro y la inteligencia emocional.

En palabras de Goleman, son las competencias emocionales las que permiten llevar a cabo un desempeño excelente y las que determinan los resultados superiores en el desarrollo profesional. Cuanto más complicadas sean las acciones o tareas que se deben llevar a cabo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional.

De todos los expertos de los que Goleman se nutre para profundizar en la inteligencia emocional, quizá sea Joseph LeDoux quien le aporte las claves que marcarán el concepto y su desarrollo de manera más explícita y significativa.

LeDoux, investigador de neurofisiología, en su libro *El cerebro emocional* (1996) divulga sus hallazgos acerca de los circuitos neuronales del cerebro. Con sus investigaciones, llega a la conclusión de que la emoción precede al pensamiento y explica por qué los procesos de raciocinio que tienen lugar en el **neocórtex**, la parte más joven del cerebro, van muchas veces por detrás o en contra de los impulsos de la **amígdala**, el corazón de la parte más vieja del cerebro. Sus investigaciones permiten reivindicar la realidad emocional como seres humanos y la influencia que esta tiene en todas las facetas de la vida, incluida, por supuesto, la resolución de problemas.

En su definición de inteligencia emocional Goleman clasifica cinco aptitudes emocionales divididas en dos grandes grupos:

- **Aptitudes emocionales internas:** autoconocimiento, autocontrol y automotivación.
- **Aptitudes emocionales externas:** **empatía** y habilidades sociales.

De todas ellas, son el autocontrol y la empatía las que mayor incidencia tienen sobre la resolución de problemas.

Autocontrol

Se puede definir el autocontrol como la capacidad de ejercer dominio sobre uno mismo, es decir, de controlar las propias emociones, comportamientos, deseos o simplemente estar tranquilo en cualquiera de las múltiples situaciones que se viven en el día a día. Esta capacidad permite afrontar las situaciones diarias con mayor serenidad y eficacia.

La persona que posee un alto autocontrol es capaz de dominar sus pensamientos y su forma de actuar, lo que puede ser beneficioso en multitud de situaciones como, por ejemplo, a la hora de enfrentarse a la resolución de un problema.

Para poder trabajar de forma efectiva el autocontrol es preciso haber realizado un ejercicio profundo de autoconocimiento, con el objetivo de identificar aquellas situaciones que pueden generar mayores niveles de frustración, ansiedad e ira; en definitiva, realizar un mapa de aquellas cosas ante las que se debe poner en práctica esta capacidad de autocontrol.

Son muchos los beneficios que puede aportar trabajar el autocontrol y que, sin duda, redundarán positivamente en la resolución de problemas. En concreto, el autocontrol ayuda:

- A afrontar las situaciones complejas con mayor eficiencia, ya sean situaciones de carácter personal o profesional.
- A mantener la calma en situaciones complejas, independientemente de los elementos o causas que las estén provocando.

- A tener mayor claridad de pensamiento, al aprender a diferenciar entre las situaciones sobre las que se puede ejercer control y aquellas otras sobre las que no.
- A mantener relaciones personales y profesionales más sanas y reconfortantes.
- A controlar el estrés que generan las situaciones de presión a las que se puede ver sometida una persona a la hora de resolver una situación problemática.
- A tomar mejores decisiones gracias a esa capacidad de valorar todas las opciones con calma, reflexión y sentido común.
- A aumentar la capacidad de concentración.
- A mejorar la autoestima. Cuando se toma el control de uno mismo y de las situaciones en las que se está involucrado, se pueden ver con perspectiva aquellas cosas que de verdad son importantes y aquellas otras que no, controlando el efecto que ejercen sobre uno mismo.

Empatía

Se puede definir la empatía como la acción de comprender los sentimientos y emociones de otros, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que puede llegar a sentir otro individuo. Se trata de una palabra de origen griego, *empátheia*, que significa “sentir dentro”.

El concepto de empatía guarda una profunda relación con los conceptos de altruismo y ayuda. La capacidad de ponerse en el lugar de otro que se consigue gracias a la empatía ayuda a entender las acciones o comportamientos que se pueden llevar a cabo en momentos concretos y, por tanto, las decisiones que se pueden llegar a tomar. Su incidencia en la resolución de problemas, teniendo en cuenta estas premisas, es, en consecuencia, muy alta.

Es importante comprender que no siempre que alguien se pone en el lugar de otro se está practicando empatía. Para que esto ocurra se debe poseer una serie de cualidades que permitan entender a la otra persona en plenitud, comprendiendo los significados y razonamientos que muestra de manera explícita o implícita.

Entre los beneficios que la empatía reporta a la resolución de problemas destacan:

- Facilita la sintonía emocional. Las personas empáticas conectan rápidamente con los demás, logrando que se sientan cómodos y consiguiendo, en consecuencia, que las relaciones interpersonales sean más efectivas. Este buen ambiente puede reportar grandes ventajas a la hora de solucionar una situación problemática.
- Consolida y mantiene las buenas relaciones personales y profesionales. Cuando se actúa de manera empática, se está aumentando la fortaleza de los vínculos que se desarrollan entre personas. Este aspecto es de vital importancia, sobre todo, en el ámbito de la resolución de problemas, donde las relaciones interpersonales son tan importantes para la generación de un buen clima y la consecución de los resultados y objetivos marcados.
- Mejora la capacidad de comunicación. La empatía requiere de la combinación de una serie de habilidades, todas ellas fundamentales para una correcta comunicación. Escucha activa y asertividad, como ya se ha visto anteriormente, son los aspectos más significativos.

- Permite adquirir una postura constructiva y abierta a la colaboración y el diálogo. Desarrollar la empatía hace valorar desde diferentes perspectivas las posiciones de otras personas, lo que, a la larga, permitirá crear valoraciones y posturas mucho más abiertas y constructivas. Además, ayudará a ser más abierto a la colaboración y el diálogo, gracias a la apertura mental a otros puntos de vista.
- Mejora la autoestima y favorece el aprendizaje. Cuando una persona siente que se está generando un efecto positivo en los demás gracias a la escucha, la aceptación de su punto de vista o la involucración en aquello que se está realizando, se produce una poderosa sensación de refuerzo interno. Además, cuando se practica la empatía, se aprende de la visión de la otra persona, lo cual genera una situación de aprendizaje muy valiosa.

Rapport

En palabras de Anthony Robbins, escritor y conferenciante motivacional estadounidense, el *rapport* es la capacidad de entrar en el mundo de otra persona, hacerle sentir que se la entiende y que existe un fuerte lazo que nos une con ella. Es, por tanto, la capacidad de establecer una relación alineada y sincronizada con otra persona.

Cuando se consigue alcanzar *rapport* en una situación de resolución de problemas:

- Se establece una relación de confianza de forma casi instantánea que permite profundizar en el contacto con esa persona, generando el ambiente ideal para que se produzca la empatía.
- Se genera una conexión emocional entre las partes que intervienen en el proceso, permitiendo, por ejemplo, que se produzca una comunicación sana y equilibrada, tanto a nivel verbal como no verbal.
- Se genera una situación en la que las partes estarán más abiertas a tomar decisiones y a avanzar en el cometido que cada una tenga, pero siempre con el bien común como criterio central.
- Se genera mayor apertura y credibilidad en la persona con la que se comparte ese momento, provocando una situación favorable para la toma de decisiones ante asuntos problemáticos.

Mapas de empatía

Se define el mapa de empatía como una herramienta que permite profundizar en el conocimiento de las formas de pensar, actuar o sentir de otras personas.

Se trata de un recurso útil dentro del conocido **Design Thinking**, que es una disciplina originalmente relacionada con el diseño de productos y servicios y basada en la creatividad a la hora de llevar a cabo su desarrollo, pero que también encuentra su aplicación en el ámbito de la inteligencia emocional y la resolución de problemas.

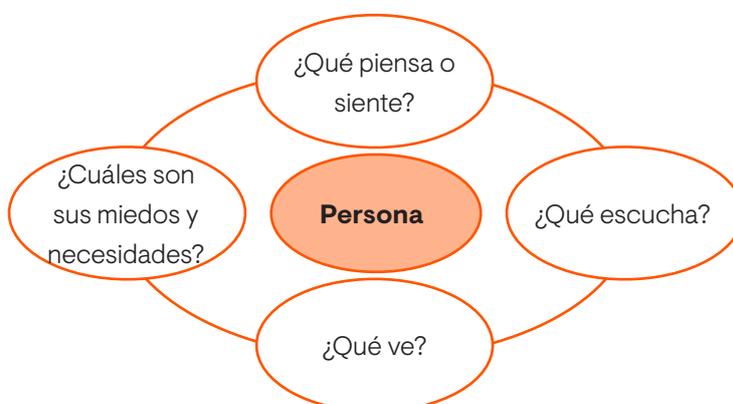


Figura 8. Mapa de empatía.

Conocer mejor lo que piensa o siente una persona o grupo de personas con las que se intenta alcanzar un punto de acuerdo o la resolución de un problema permite ponerse en su lugar y adaptar el mensaje y los comportamientos para conseguir los resultados esperados.

Por ello, una serie de preguntas que se realizan sobre la persona con la que se quiere llegar al acuerdo permitirá conocerla con mayor profundidad y comprender algunos comportamientos, actitudes o reacciones que pueda llevar a cabo y que podrían condicionar el resultado del proceso de resolución de problemas.

5.3. Capacidad de análisis

Se puede definir la capacidad de análisis como una habilidad que permite conocer de manera pormenorizada las diferentes realidades a las que se enfrenta una persona, a través de un estudio minucioso de las diferentes partes que componen dichas realidades.

Dicho de otro modo, la capacidad de análisis permite identificar situaciones concretas que se producen y que pueden dar origen a un problema, así como fraccionarlo en partes más pequeñas con el propósito de obtener la mayor cantidad de información posible para tomar decisiones en consecuencia. Todo ello siempre desde el análisis y estudio pormenorizado de todas las variables y alternativas.

La capacidad de análisis guarda una estrecha relación con el pensamiento crítico, ya que cuanto más información se obtiene sobre una situación, muchos más *inputs* se pueden analizar, obteniendo una batería de resultados que amplíen lo establecido o lo que *a priori* podía parecer dicha situación. Cuando se trabaja con capacidad de análisis y con pensamiento crítico, la persona desarrolla una sensibilidad especial para observar detalles que pueden pasar inadvertidos a simple vista y que, en muchos casos, marcan la diferencia en los resultados.

Algunas pautas que es recomendable seguir a la hora de trabajar en la resolución de un problema desde dicha capacidad de análisis serían:

- Fragmentar cualquier situación a la que haya que hacer frente en el mayor número de partes posibles, de manera que se pueda profundizar hasta la raíz de dichas situaciones y extraer las conclusiones que sean necesarias para la posterior solución.
- Aplicar visión de conjunto a la hora de extraer dichas conclusiones y posibles soluciones. Gracias al profundo análisis que se realiza, es posible llevar a cabo una reflexión general con un alto nivel de base y fundamento.
- Se deberá ser imparcial y objetivo a la hora de realizar conclusiones o plantear soluciones a los problemas analizados. La capacidad de análisis tiene como objetivo trabajar siempre bajo ese prisma.

Si fuera necesario destacar un punto negativo en lo relacionado con la capacidad de análisis para la resolución de problemas, sería aquel vinculado con el tiempo que es preciso dedicar a dicho proceso. Analizar, estudiar toda la información, valorar alternativas e identificar la solución más viable es en ocasiones un proceso que requiere de tiempo, por no mencionar el esfuerzo.

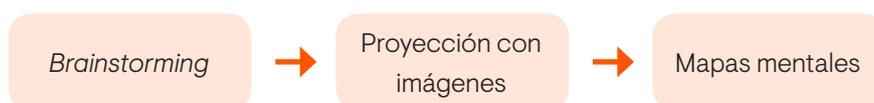
En consecuencia, es posible que en situaciones donde se requiera de mayor diligencia en la solución de la problemática, este elemento se pueda convertir en un punto de disputa y no se pueda analizar con el detalle que sería deseable.

5.4. Creatividad

Se puede definir la creatividad como la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos o de generar nuevas asociaciones entre ideas y conceptos ya conocidos, que dan como resultado soluciones originales o fuera de lo esperado o establecido.

Para la resolución de problemas, sobre todo cuando estos son actuales y no se ha tenido que hacer frente con anterioridad a ellos, las soluciones creativas se convierten en una opción absolutamente necesaria. Si se intentan resolver problemas nuevos y a los que nunca antes se ha tenido que hacer frente con modelos de pensamiento o incluso con soluciones que pueden resultar desfasadas u obsoletas, es muy posible que no se consiga llegar a una solución y, aún más grave, que el problema empeore.

Entre las diferentes técnicas que se pueden aplicar para hacer fluir la creatividad destacan:



Brainstorming

Se trata de una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado dentro de un ambiente relajado. Centra su efectividad en que cuanto más grande sea el número de aportaciones realizadas y menos dirigidas sean las ideas que surjan, más creativas serán las soluciones a las que se llegue para solucionar el problema.

Algunas pautas básicas para llevar a cabo un proceso de *brainstorming* son:

- Seleccionar a un grupo de **participantes** heterogéneo. Cuanto más heterogéneo sea, más variedad de ideas se generarán.
- Exponer la problemática en torno a la cual se debe trabajar. De manera clara, sencilla y sin sesgos de ningún tipo.
- Desarrollar la dinámica durante el tiempo establecido.
- Evaluar las ideas.
- *Ofrecer feedback* a los participantes de cómo se ha desarrollado la sesión.

Proyección con imágenes

Es una técnica muy utilizada por la alta capacidad de generar ideas que posee. Para llevarla a cabo, la persona o el equipo de trabajo desarrolla ideas y aporta opciones en base a una serie de imágenes seleccionadas y que están vinculadas con el problema o la situación sobre la que se está trabajando.

Se trata de un sistema sencillo para dejar fluir la creatividad y conseguir alternativas diferentes a las que surgen a través de los canales tradicionales de resolución de problemas. Una vez más, se pone de manifiesto el pensamiento lateral.

Mapas mentales

Se trata de una herramienta visual y verbal con una gran potencia que se utiliza para estructurar situaciones complejas durante la búsqueda de soluciones creativas. Se configura a modo de patrón creativo para relacionar ideas, procesos, pensamientos y objetos.

Gracias a los mapas mentales es posible ver y analizar de manera sencilla la situación desde la que se parte, cómo es el proceso y qué soluciones se pueden aplicar para la resolución de dicha situación.

5.5. Orientación al logro

Se puede definir la orientación al logro como la capacidad para encaminar todas las acciones, argumentos o ideas hacia una meta u objetivo previamente definido. En muchos casos, esta orientación al logro requiere de urgencia y eficacia para poder solventar o solucionar la situación planteada en tiempo y forma.

Cuando se trabaja la resolución de problemas desde la orientación al logro, se debe aprender a gestionar tiempos y recursos, sortear los imprevistos e inconvenientes típicos del día a día e incluso marcarse metas por encima de las expectativas esperadas o deseadas, que encaminen todos los esfuerzos en la consecución de los mejores resultados posibles.

Para conseguir un nivel máximo en esta habilidad, existe una serie de hábitos que la persona puede poner en marcha:

- Pensar con claridad y de manera sencilla sobre cómo se va a desarrollar el proceso que debe poner en marcha para alcanzar la meta u objetivo.
- Plantear acciones y objetivos **SMART**. Es decir, en cualquier proceso de resolución de problemas que se ponga en marcha, las acciones u objetivos a alcanzar deben ser siempre específicos, medibles, alcanzables, realistas y con plazo de tiempo suficiente para su desarrollo y consecución.
- Actuar estableciendo prioridades y utilizando para ello algunas de las herramientas de priorización de acciones y tareas.
- Identificar aquellas acciones que se desvían del objetivo y que pueden poner en peligro la consecución de los resultados.
- Trabajar siempre desde la premisa de la mejora continua, para que, en el caso de identificar alguna anomalía, esta pueda ser solucionada de forma efectiva.

Entre los beneficios que la orientación al logro puede aportar a la resolución de problemas destacan:

- Eficacia y eficiencia en la gestión de los tiempos, acortando los procesos al mínimo viable para conseguir la rentabilidad de la inversión de recursos.
- Visión clara de lo que se pretende alcanzar y eliminación de obstáculos y elementos limitantes del contexto que frenen la consecución del objetivo.
- Vocación de colaboración y eliminación de elementos que puedan frenar la consecución del objetivo o la solución al problema por parte de los participantes.

- Mejora de la relación entre las partes que intervienen al valorarse como positivo el foco y la orientación hacia la resolución del problema existente.
- Foco en lo que realmente aporta valor y eliminación de todo ese desperdicio que resta valor al proceso.

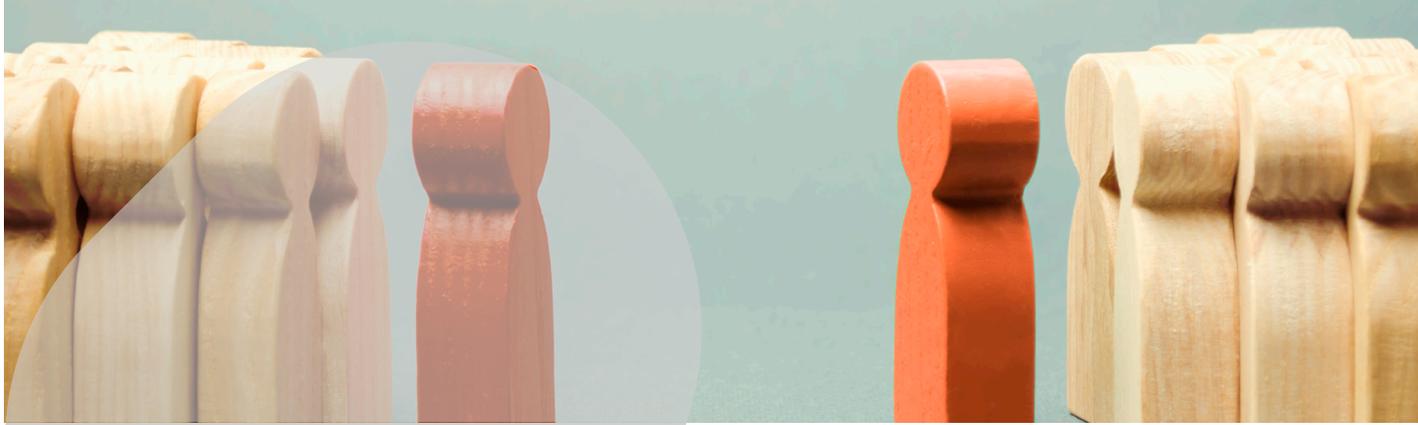
Por tanto, desde esta perspectiva se podría decir que cuando una persona trabaja con el foco puesto en alcanzar los objetivos y logros, debe hacerlo siempre siguiendo un método o proceso que le ayude a simplificar al máximo los esfuerzos en los que deberá incurrir, mejorando de este modo su productividad personal.

Como elemento muy vinculado a la orientación al logro en la resolución de problemas encontramos la productividad personal. En palabras de Bolívar (2015), experto en la materia, la productividad personal podría definirse como “un sistema práctico de organización del trabajo que nos permite reducir el estrés, conseguir los resultados que deseamos, y que nos hace más eficaces en todos los aspectos de la vida”. Un concepto que se debe aplicar sin el menor género de dudas a la hora de afrontar cualquier proceso de resolución de problemas.

Resumen

A lo largo de este capítulo, el alumnado ha podido conocer e identificar las habilidades personales más significativas que deberá poner en juego a la hora de enfrentarse a la resolución de problemas. Elementos como la asertividad, la empatía, la escucha activa, la capacidad para identificar la información y extraer lo que verdaderamente aporta valor, la capacidad de diseñar o crear nuevos paradigmas para generar alternativas a una situación problemática o poner foco en lo importante son algunos de elementos con los que se ha debido familiarizar a lo largo del contenido.

Además, se han identificado algunas técnicas y herramientas que, desde la perspectiva de la inteligencia emocional y la creatividad, se pueden utilizar en la resolución de problemas.



Capítulo 6

Metodología *Problem Solving* para resolver problemas

Objetivos

- Conocer una de las metodologías de resolución de problemas más utilizadas en el ámbito profesional.
- Identificar las diferentes etapas que la componen y cómo se debe actuar en cada una de ellas.
- Valorar qué tipo de herramienta es más conveniente utilizar en cada una de las etapas del *Problem Solving* para obtener los mejores resultados posibles.
- Diferenciar las ventajas y los inconvenientes asociados a la utilización de este tipo de metodología.

Introducción

De entre las muchas metodologías de resolución de problemas que existen, quizás el *Problem Solving* sea la más completa y estructurada manera de proceder ante estas situaciones. Se trata de una metodología ampliamente estudiada e implantada con éxito como procedimiento habitual en numerosos organismos y organizaciones.

Para corroborar la alta implantación que esta metodología tiene en las organizaciones actuales se puede citar la figura del *problem solver* estratégico. Este concepto hace referencia a un profesional específicamente

capacitado y entrenado para actuar en base a los principios de esta metodología, que interviene como facilitador en la búsqueda de soluciones y agente de cambio para ayudar a las personas a enfrentar la resistencia que cualquier situación problemática puede generar. Entre los objetivos de este profesional, se encuentra la implantación de este modelo de resolución de problemas para que cualquier persona pueda ponerlo en práctica.

Es importante mencionar que el uso de cualquier metodología, y en este caso concreto del *Problem Solving*, ayuda no solo a gestionar las situaciones problemáticas, sino también a generar un germen que permita a las personas enfrentarse con más y mejores herramientas al proceso de cambio. Cambio que no suele ser bien recibido en ningún entorno, pero que jamás se podrá desligar de la resolución de problemas.

El cambio se convierte en un elemento inherente a la aplicación de cualquier alternativa que se estime oportuna para solucionar un problema. Pero tanto las personas de manera individual como los equipos y las organizaciones se enfrentan diariamente con una resistencia al cambio que, en muchas ocasiones, complica las opciones de encontrar soluciones verdaderamente trascendentales para muchos de los problemas a los que deben hacer frente. Y, por supuesto, se boicotea cualquier intención de implantar dicha solución.

Gracias al *Problem Solving* se puede hacer frente a este tipo de situaciones complejas, ya que esta metodología centra todos sus esfuerzos, no en buscar culpables, sino más bien en conocer desde dentro cómo funcionan las situaciones problemáticas, para, a partir de ahí, identificar las mejores alternativas de solución. Una metodología de trabajo en la que, a continuación, se profundizará para poder llevarla a la práctica desde este mismo momento.

6.1. ¿Qué es la metodología *Problem Solving*?

El *Problem Solving* se puede definir como una metodología que, a partir de una serie de pasos estructurados, busca hallar la solución a los diferentes problemas que se producen en los diversos contextos en los que actúan las personas, equipos u organizaciones.

Es importante destacar ese carácter transversal del *Problem Solving* que permite hacer frente a cualquier tipo de problema independientemente del ámbito del que provenga. El objetivo final de esta metodología es solventar problemas complejos, aunque puede ser aplicada a cualquier tipo de problemática, también las sencillas y poco trascendentales. Ahí radica su enorme potencial.



Figura 9. Equipo trabajando con metodología *Problem Solving*.

Esta metodología se fundamenta en el proceso para alcanzar descubrimientos que se sigue en la investigación científica:

1. Se identifica un problema.
2. Se analizan las diferentes soluciones que hasta el momento se han puesto en marcha.
3. Se analizan soluciones alternativas que nunca hayan sido valoradas o ejecutadas.
4. Se llevan a la práctica.
5. Se evalúan sus resultados.
6. Se hacen los ajustes necesarios para que encaje a la perfección con la necesidad existente.

De esta manera, consigue trabajar en base a un modelo estructurado, altamente testado y que ha demostrado ser muy eficaz desde hace ya muchos años. Es importante indicar que no existe una única metodología *Problem Solving*, sino que existen diferentes versiones en función de la disciplina o el ámbito en el que se trabaje. Las principales diferencias entre unas y otras radican en los pasos a llevar a cabo en cada una de ellas.

Independientemente de este aspecto, todas se fundamentan en un mismo planteamiento central: la búsqueda y aclaración del problema, y la posterior búsqueda de cualquier alternativa que consiga solucionarlo de manera eficiente.

A modo de ejemplo se pueden citar:

- **El *coaching* trabaja con el modelo GROW**

Este modelo trabaja en la identificación del objetivo (G), identificación de la realidad (R), identificación de opciones (O) y puesta en marcha de un plan de acción para solucionar el problema (W).

- **La mejora de procesos y la búsqueda de la mejora continua trabaja con el modelo PDCA**

Este modelo trabaja en la planificación de mejoras (P), la puesta en marcha de dichas mejoras (D), el chequeo de qué resultados obtienen (C) y la modificación o mantenimiento de los resultados obtenidos (A).

- **El análisis de causas trabaja con el modelo de Análisis de Causa Raíz**

Este modelo trabaja en la resolución de problemas intentando evitar la recurrencia de dicho problema mediante la identificación de las causas que lo provocan.

6.2. Etapas del *Problem Solving* Estratégico y Creativo (PSC y PSE)

Como ya se ha indicado anteriormente, existen diferentes vertientes de la metodología *Problem Solving* en función del ámbito en el que se apliquen. Este punto del capítulo se centra concretamente en el estudio de dos de las vertientes más utilizadas en la actualidad, que son:

- *Problem Solving* Estratégico (**PSE**)
- *Problem Solving* Creativo (**PSC**)

El hecho de estudiar estas dos modalidades se debe a que, para su aplicación en el día a día y en los problemas más habituales, resultan las vertientes más adecuadas de entre todas las existentes.

Problem Solving Estratégico

El *Problem Solving* Estratégico fue desarrollado por el psicoterapeuta Giorgio Nardone, quien, junto con Paul Watzlawick, puede ser considerado el padre de esta metodología. Autor de más de 30 libros sobre la temática, ha profundizado en su desarrollo hasta convertirla en una herramienta de trabajo para cualquier tipo de persona, equipo u organización que busque un impacto a nivel estratégico por parte de la resolución de los problemas.

Las tres etapas que componen el *Problem Solving* Estratégico son las siguientes:

1. Definir el problema

En esta etapa es necesario encontrar respuesta a una serie de preguntas que ayudarán a avanzar en el proceso. Se trata de las siguientes:

- ¿En qué consiste el problema?
- ¿Quién está involucrado en el problema?
- ¿Dónde se produce el problema?
- ¿Cuándo aparece el problema?
- ¿Cuál es el funcionamiento del problema?

Con la respuesta a estas preguntas, se intenta entender el problema en su totalidad para abordarlo de manera correcta. Lo que se persigue con una definición tan pormenorizada del problema es eliminar cualquier posible sesgo que se esté introduciendo, a la vez que se limita y concreta el problema real que hay que abordar.

2. Determinar y acordar el objetivo que se desea alcanzar

En esta segunda etapa, es necesario identificar qué tipo de solución daría por zanjado el problema. De este modo, se evita llegar a soluciones que nada tienen que ver con la verdadera solución del problema y que, además, podrían provocar que, si se aceptan como válidas, el problema volviera a resurgir en el corto plazo.

3. Evaluar las soluciones intentadas

Este punto ayuda a identificar aquellas soluciones que ya se han puesto en marcha y no han resultado efectivas. De este modo, se evita desperdiciar tiempo y recursos en acciones ya desarrolladas y que han fallado.

Problem Solving Creativo

El *Problem Solving* Creativo (PSC) fue desarrollado por Alex Osborn y Sidney Parnes y se trata de una vertiente de esta metodología que se ha implementado en multitud de empresas, escuelas y organizaciones de todo el mundo para ayudarles a solucionar los problemas a los que hacen frente en su día a día, de forma verdaderamente creativa.

Está compuesto por las siguientes etapas:

1. Identificar el problema objetivo a alcanzar

En este primer punto, es necesario identificar con la mayor exactitud posible el problema o reto que se debe solucionar. Cuanto más concreto y específico sea el reto o situación, más fácil será trabajar en la búsqueda de una solución.

2. Recolectar toda la información posible

En este punto es importante realizar una buena recogida de información que no solo comprenda los datos que resultan evidentes, sino que también se apoye en ideas, pensamientos o hasta presentimientos que las parte involucradas puedan tener al respecto. Cualquier información que aporte valor sobre el tema a abordar puede ser utilizada en las siguientes fases.

Se huye una vez más de limitaciones y planteamientos encorsetados más propios de otros tipos de metodologías.

3. Aclarar el problema

Con toda la información y en base al primer planteamiento realizado, es necesario valorar si el problema o situación en la que se está trabajando es el correcto. En muchas ocasiones sucede que se trabaja en la resolución de un problema o situación que no han sido bien definidos, por lo que los resultados que se obtienen no son los adecuados.

4. Generar ideas de forma creativa

No se hace referencia exclusivamente a utilizar técnicas creativas, sino que se va un paso más allá. Se pone en valor la apertura mental para aceptar cualquier tipo de planteamiento que, de forma bruta o depurada, se pueda convertir en una posible solución.

En ocasiones, establecer limitaciones no ayuda en la resolución de los problemas. Las personas que intervengan en este proceso van a tener una gran importancia, por lo que no deben ser coartadas ni limitadas en sus planteamientos.

5. Seleccionar las soluciones con mayor viabilidad

De todas las ideas que se han generado, habrá que seleccionar aquellas que cumplen los criterios de viabilidad para convertirse en una solución factible. No todas las ideas, por acertadas que parezcan, pueden convertirse en un plan de acción concreta. Algunas ideas serán simplemente eso, ideas.

6. Diseñar el plan de acción

Una vez identificados aquellos planteamientos que se pueden convertir en posibles soluciones, es la hora de trabajar en el plan de acción para su implantación.

Para que se lleve a cabo de manera eficaz, es importante identificar qué persona se encargará de llevar a cabo la solución, en qué momento la aplicará, con qué recursos cuenta e incluso qué indicadores utilizará para medir el éxito de las mismas.

Los mismos creadores del *Problem Solving* Creativo (PSC) han desarrollado una nueva metodología, Kaos vs. Control, en la que se recogen todos los conocimientos de la anterior y, además, no solo se trabaja en la generación de soluciones creativas, sino en el desarrollo de las habilidades que las personas necesitan para perfeccionar sus conocimientos a la hora de idear y llevar a la práctica cualquier tipo de solución.

6.3. Técnicas para aplicar el *Problem Solving* de manera efectiva

La metodología *Problem Solving* se vale de tres técnicas fundamentales que le ayudan a identificar la mejor solución, una vez el problema ha sido convenientemente identificado y se tiene clara cuál sería la situación ideal a la que habría que llegar para considerarlo solventado.

Se trata de técnicas que, utilizando la proyección, permiten visualizar cómo sería el escenario ideal al que se tendría que llegar y, a partir de ahí, establecer los pasos y acciones necesarios para alcanzarlo.

Estas tres técnicas son:

1. Técnica del “cómo empeorar”
2. Técnica del “escenario más allá del problema”
3. Técnica del “escalador”

La primera de las técnicas, conocida con el nombre de “cómo empeorar”, consiste, básicamente, en identificar todas las acciones que podrían llevar a que el problema empeorara aún más y no se consiguiera resolver bajo ningún concepto.

Cuando se identifican todas las circunstancias que podrían hacer que la solución no llegara de manera clara, se están identificando las alternativas que no son una opción. Se trata de una forma diferente de identificar lo que no se debe hacer, ya que, si se actuará así, conscientemente se estaría actuando mal.

Para ayudar en este cometido, se pueden utilizar algunas preguntas que ayudarán a identificar todas las posibles opciones que llevarán a empeorar la situación:

- ¿Qué acciones llevarían a que la situación fuera aún peor?
- ¿Dónde habría que hacer esfuerzos si se quisiera empeorar aún más lo que está sucediendo?
- ¿Qué elementos de los que se quieren poner en juego llevarían irremediablemente al fracaso en la solución de este problema?
- ¿Qué se debería dejar de hacer si se quisiera empeorar aún más la situación?

La respuesta a cualquiera de estas preguntas ayudará, sin ninguna duda, a identificar posibles vías de estudio para la resolución del problema sobre el que se esté trabajando.

La segunda de las técnicas es la conocida como “el escenario más allá del problema”. Se trata de una herramienta basada en la proyección del escenario ideal al que se debería llegar una vez se ha solucionado el problema.

Imaginar cómo sería dicha situación puede ayudar a identificar determinados elementos que, desde el momento presente y con el problema encima de la mesa, puede ser complejo apreciar. Se persigue ampliar las perspectivas para poder tener el mayor número de alternativas posibles.

Cuando el individuo se posiciona en una situación futura y se ve en ella, sintiéndose bien por haberla alcanzado, se genera un clima en el que la persona puede apreciar con mayores detalles lo que ha tenido que hacer para estar ahí. Se trata de utilizar el pensamiento y la creatividad desde otra perspectiva.

Cuando se proyecta a futuro, se consiguen eliminar las barreras que quizás con el pensamiento presente se pueden establecer y que pueden complicar la identificación de la solución más adecuada. Es una herramienta de visualización y proyección que es necesario aprender a utilizar para aprovechar todo su potencial. Sin ninguna duda y aunque pueda resultar complicado en las primeras situaciones, una vez interiorizada va a permitir perfeccionar las habilidades vinculadas a la resolución de problemas.

La tercera y última de las técnicas presentadas es la conocida como “técnica del escalador”. Se trata de una técnica muy utilizada en diferentes disciplinas, como, por ejemplo, el *coaching*, gracias a su poder transformador y a la capacidad para motivar a las personas a alcanzar los objetivos.

En dicha técnica, en lugar de partir del momento presente y construir paso a paso hacia el futuro o, en el caso de la resolución de problemas, hacia la solución de la situación, se actúa al contrario. Se imagina cuál sería la situación una vez el problema se hubiera solucionado y, a partir de ahí, se van dando saltos temporales hacia atrás, para identificar qué se ha hecho para alcanzar el éxito.



Figura 10. Alusión a la técnica del escalador.

Lo adecuado es que se identifiquen pasos pequeños para que las personas no establezcan resistencia al cambio y puedan tener más claro qué acciones se llevaron a cabo. En el primer salto, el más cercano, se visualiza qué acciones se pusieron en marcha para, en el momento justo, conseguir el objetivo y, desde ahí, se actúa de la misma manera, saltando siempre hacia el momento inmediatamente anterior.

Sin duda, es un técnica que bien realizada ayudará a las personas que deben resolver un conflicto a identificar los pasos a seguir y a hacerlo con una lógica diferente, pero de gran utilidad en estas situaciones.

Esta técnica se fundamenta en la manera en la que los escaladores planean sus subidas a las montañas: en lugar de partir desde la salida e ir identificando qué pasos deberán dar a continuación para alcanzar la cima, lo hacen al contrario. Se visionan en la cima y van dando saltos hacia atrás para identificar qué han tenido que hacer para estar a un metro de la cima y, anteriormente, a dos metros y, así, sucesivamente.

Con esta forma de trabajar se pierde el miedo al cambio y se establecen microobjetivos que siempre resultan más fáciles de planificar y alcanzar. Cuando no se pueda trabajar con un objetivo mayor porque sea inabarcable, puede resultar útil fraccionarlo en trozos más pequeños.

6.4. Ventajas e inconvenientes del *Problem Solving*

Como cualquier otra técnica, el *Problem Solving* tiene una serie de ventajas y de inconvenientes que es preciso conocer para que, en el caso de las primeras, se puedan utilizar como una palanca para potenciar las acciones a desempeñar y, en el caso de las segundas, se puedan evitar o minimizar para que la metodología no fracase.

Así, como ventajas significativas del *Problem Solving* se pueden destacar:

- Gracias a esta metodología de resolución de problemas se consigue un aprendizaje significativo sobre la problemática abordada. Además, se practica con habilidades como la creatividad, la comunicación, el pensamiento crítico, la colaboración y asimilación de puntos de vista diversos o la adaptación al cambio.
- Se fomenta la autonomía y la búsqueda de alternativas independientemente de si se trabaja de manera individual o en equipo. Al trabajar con la metodología *Problem Solving*, las personas que participan van a tener que poner en valor su capacidad para pensar, plantear opciones, ser creativas, etc.
- Se trata de una metodología muy versátil que permite afrontar casi cualquier tipo de problema, independientemente de qué persona lo tenga que afrontar y qué tipo de situación sea.
- Resulta retadora para las personas que participan, ya que se trabaja mediante fases bien estructuradas para alcanzar el objetivo. Esto genera cierta curiosidad y expectativa que se traducen en motivación extra para enfrentarse a la situación planteada.
- Prepara para afrontar problemas futuros. Una vez las personas asimilan este tipo de metodología, la pueden aplicar en cualquier situación a la que tengan que hacer frente, lo que les facilita así la resolución de problemas en todos los ámbitos de su vida.

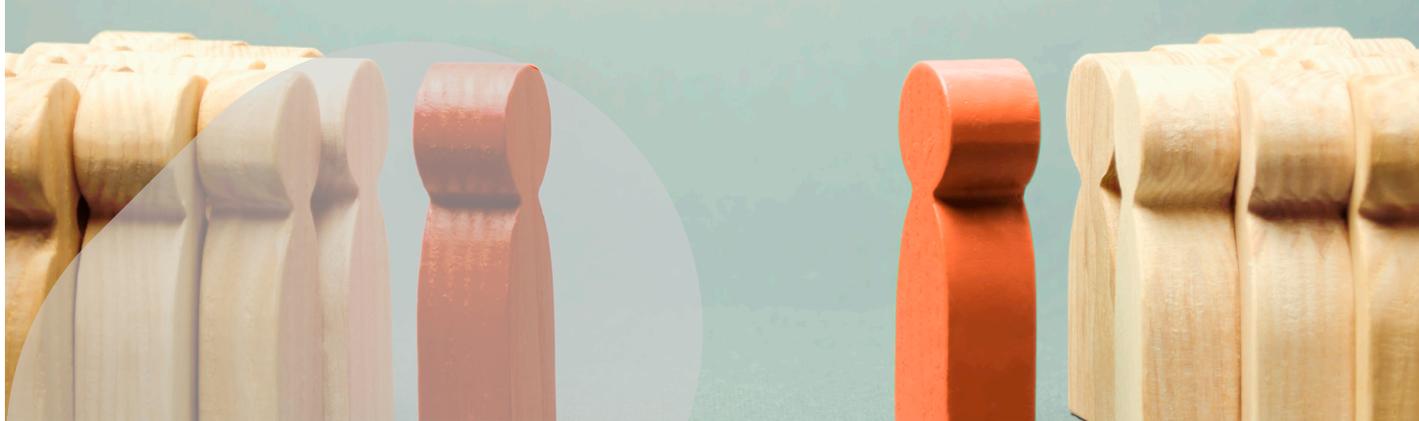
En el caso de los inconvenientes, se puede hacer referencia a los siguientes:

- Si las personas que deben solucionar los problemas no están abiertas a trabajar con metodologías diversas, esta concretamente les puede frenar, debido a lo riguroso en la manera de proceder.
- Si las personas que deben solucionar el problema tienen resistencia al cambio, es probable que boicoteen cualquiera de las opciones de solución que esta metodología podrá ofrecer. En este sentido, la resistencia al cambio se convierte en uno de los principales enemigos a la hora de resolver problemas.
- No identificar adecuadamente la mejor variedad o vertiente de *Problem Solving* en función de la problemática que se quiere solucionar puede hacer que se pierda tiempo en modelos más complejos, lo que podría llevar incluso a fallar en su aplicación, por no estar adaptados al contexto correcto.
- No querer destinar el tiempo, los recursos y la implicación que esta metodología necesita para su correcta aplicación puede hacer que pierda efectividad y no consiga los objetivos que se planteen.

- No contar con la suficiente capacidad para identificar los problemas o quedarse excesivamente en la superficie por falta de atención al detalle podría hacer fallar todo el proceso y llegar a conclusiones equivocadas.

Resumen

A lo largo de este capítulo, el alumnado ha podido conocer en profundidad una metodología ampliamente extendida y que es utilizada de manera habitual para resolver problemas de manera creativa en multitud de entornos, equipos y organizaciones. Gracias a su completa, equilibrada y ambiciosa estructura de trabajo y a su sencilla forma de llevarse a cabo, se ha convertido en una referencia a la hora de hacer frente a la resolución de problemas. Además, las técnicas que se aportan vinculadas a esta metodología ayudan a poner en marcha mecanismos que facilitan la consecución de los objetivos.



Capítulo 7

Herramientas para la resolución de problemas de manera creativa y desde la inteligencia colectiva

Objetivos

- Conocer cómo se pueden aplicar la inteligencia y la creatividad colectiva en la resolución de problemas.
- Identificar herramientas de trabajo colaborativo que permiten solucionar problemas de una forma innovadora y disruptiva.
- Distinguir cada una de estas herramientas identificando cuál usar para cada tipo de problema a resolver.
- Manejar de manera adecuada cada una de estas herramientas conociendo sus procedimientos de trabajo, así como los aspectos clave para aplicarlas correctamente.

Introducción

La resolución de problemas se puede abordar desde dos perspectivas diferentes, pero complementarias entre sí. Por un lado, la resolución de problemas de manera individual, utilizando diferentes técnicas o herramientas de creatividad o pensamiento lateral, y, por otro lado, la resolución de problemas de manera grupal, utilizando herramientas que favorecen la inteligencia colectiva.

En cualquiera de los casos y aunque en este capítulo se aborden de manera más específica las herramientas de carácter grupal, es necesario tener siempre presente en qué consisten, cómo funciona cada una de ellas, de qué manera se deben poner en práctica efectivamente y, sobre todo, qué se pretende obtener utilizándolas.

Al tratarse de herramientas de carácter grupal, es importante que se pongan en práctica de manera muy rigurosa y profesional, ya que, en algunos casos, conllevan un alto esfuerzo y dedicación en preparación y ejecución, que podrían no tener el impacto deseado si no se cuidan ese tipo de detalles. Además, al tratarse de herramientas que involucran a varias personas en el proceso, es preciso ser muy respetuoso con el tiempo y la dedicación que van a destinar a ello.

7.1. Herramientas para la resolución de problemas de manera creativa y desde la inteligencia colectiva

A lo largo de este capítulo se profundizará en el estudio de las cuatro herramientas de carácter colectivo más poderosas y efectivas a la hora de plantear problemas y encontrar posibles alternativas de solución. Esas cuatro herramientas son:



Todas ellas han demostrado una alta efectividad en la práctica y ser generadoras de grandes soluciones o ideas que ayuden a la resolución de cualquier tipología de problema. Para poder aplicarlas adecuadamente, es necesario conocerlas en profundidad, saber la manera de proceder con ellas, así como las normas, fundamentos o principios básicos por los que se rigen.

7.2. World Café

La primera de las herramientas es la conocida como World Café o Café Mundial. Esta herramienta pone el foco en el poder que tiene la comunicación fluida y abierta en la resolución de problemas. Gracias a las conversaciones poderosas que se desarrollan en el World Café, es posible plantear y replantear situaciones, provocar cambios en maneras de proceder o incitar a poner en marcha algún tipo de novedad o innovación, entre otras muchas opciones.

7.2.1. ¿Qué es?

Se trata de una herramienta para la resolución de problemas enfocada a crear diálogos colaborativos que permitan resolver situaciones o problemáticas del día a día, ya sean del contexto personal o profesional. Centra su eficacia en el trabajo en torno a las preguntas poderosas.

Cuando se habla de preguntas poderosas, se hace referencia a un tipo de preguntas con una alta capacidad para propiciar conversaciones trascendentales y con alto poder transformador. Para que se consideren poderosas es necesario que cumplan una serie de requisitos. Deben ser claras y concisas, enfocadas en profundizar en torno a la temática sobre la que versan y capaces de crear nuevos escenarios sobre los que seguir trabajando.

El concepto fue desarrollado por los expertos Juanita Brown y David Isaac (2005), y se utiliza en espacios de reflexión de todo tipo, con diferentes grupos de edad, en diferentes culturas y con objetivos muy diversos. Una práctica muy sencilla, participativa y muy amena en su ejecución, que permite obtener unos resultados bastante interesantes en lo que a diversidad y calidad de respuestas se refiere.



Figura 11. Equipo trabajando en un World Café.

Una de las virtudes de esta herramienta es que es un procedimiento que, a simple vista, resulta tan sencillo como lo es una simple conversación, pero que puede tener un impacto considerable en la resolución de casi cualquier tipo de problema.

Ser capaz de escuchar de manera activa, poner en valor lo que dicen otras personas y aportar ideas es la base de esta herramienta que ha demostrado ser muy eficaz. De hecho, cada vez son más los entornos, sobre todo a nivel profesional, donde esta práctica se ha integrado en el proceder diario con excelentes resultados.

7.2.2. ¿Cómo se lleva a cabo?

En primer lugar, es importante entender cómo funciona. Básicamente, se desarrolla a través de mesas de trabajo, compuestas por entre 4 y 6 personas que, de manera simultánea, trabajan para buscar soluciones o plantear ideas sobre la temática planteada. En cada una de las mesas existe una figura, la del **anfitrión**, que se encarga de dinamizar y acoger todas las ideas. Es el responsable de poner sobre la mesa la **pregunta poderosa** sobre la que se debe trabajar. Esta persona es la única que se mantiene siempre en cada una de las mesas, encargándose de agrupar y sintetizar todas las ideas y conceptos expuestos.

Cuando se habla de pregunta poderosa y teniendo en cuenta lo explicado anteriormente, se hace referencia a la pregunta que se plantea en cada mesa de trabajo y que está enfocada en alguno de los aspectos concretos que se quieren abordar en la resolución del problema.

En cuanto a la duración de las mesas de trabajo, lo habitual es que cada ronda de preguntas dure en torno a los 20 minutos, momento en el cual los participantes en dichas mesas cambian a otra. Se suelen hacer entre tres y cuatro rondas (o bien tantas rondas como mesas de trabajo existan) para que todos los participantes puedan aportar ideas en las mesas existentes.

Durante el desarrollo de las mesas de trabajo, los asistentes pueden dibujar, escribir o elaborar sus ideas con diferentes materiales que se ponen a su disposición. La idea principal es que el pensamiento lateral y la creatividad fluyan y se pueda exponer o dejar constancia de ello de todas las maneras posibles.

Una vez se da por finalizado el World Café, se ponen en común las ideas expuestas en cada una de las mesas de trabajo y se trabaja en cómo se podrían materializar en la práctica, de cara a resolver la problemática planteada.

Esta fase es conocida como “la **cosecha**” y se convierte, sin duda alguna, en la culminación ideal de esta práctica, por su carácter de síntesis de todo lo que ha ocurrido. El papel de los anfitriones durante la cosecha es muy importante, ya que de su capacidad para agrupar y sintetizar ideas surgirá el plan de acción concreto para dicha situación.

En lo referente a los aspectos organizativos, es importante que se tengan en cuenta una serie de elementos:

- En primer lugar, es importante que se disponga de un espacio de trabajo amplio para el desarrollo de la sesión, con mesas y sillas para todos los asistentes. Cuanto más amplio sea el espacio, más cómodos se sentirán los participantes y mejor experiencia tendrán en el desarrollo de la dinámica de trabajo.
- En segundo lugar, se debe disponer de materiales como papel, rotuladores, plastilinas, pegatinas y cualquier otro recurso con los que los participantes puedan expresar sus ideas. También es preciso que se disponga de espacio libre en las paredes para poder colgar las reflexiones que se han ido desarrollando en el papel a modo de mural, así como las conclusiones a las que se vaya llegando en cada mesa.
- En último lugar, es muy interesante que se disponga de bebidas para servir en las mesas, con el objetivo de crear un espacio social que ayude a propiciar las conversaciones en las que se generarán las posibles soluciones a la problemática o idea planteada. Este carácter social y lúdico le da el nombre a la herramienta.

7.2.3. Consejos para aplicarlo de manera efectiva

A la hora de poner en práctica el World Café, se deben tener en cuenta una serie de consejos que servirán de ayuda:

- Es muy importante trabajar en la creación del contexto correcto, seleccionando adecuadamente cómo se va a abordar el problema que se quiere resolver y qué personas pueden ser las más adecuadas para aportar verdadero valor en la resolución del mismo. En este sentido, cuanto más variados sean los grupos de personas que se van a sentar a exponer ideas, mayor riqueza de puntos de vista y opciones se podrá obtener.
- Es preciso dedicar tiempo y esfuerzo a seleccionar las preguntas más adecuadas sobre las que desarrollar las diferentes mesas que compondrán el World Café y que van a tener como prioridad buscar opciones y alternativas de solución a los planteamientos presentados.
- Se debe cuidar especialmente el clima que se genera, propiciando un espacio adecuado, disponiendo de todos los materiales necesarios y generando un ambiente en el que los participantes se sientan cómodos, con el objetivo de que la creatividad fluya sin limitaciones.
- Es importante que las personas que actúan como anfitriones sean capaces de exponer en la fase final del proceso las ideas planteadas y compartir con los demás las conclusiones alcanzadas. Es por ello que dichos anfitriones deben poseer una excelente capacidad de síntesis para expresar las ideas de la forma más clara posible.

7.3. Acción Sabia

La segunda de las herramientas para la resolución de problemas apelando a la inteligencia colectiva es la conocida como Diseño para la Acción Sabia o, sencillamente, Acción Sabia. Se trata de una herramienta con alto potencial, que puede ser desarrollada con solvencia en un periodo de 3-4 horas y que tiene como principal ventaja la capacidad de aportar información de alto valor para la resolución de un problema o situación concreta, gracias al entorno de colaboración que se crea entre todas las partes que participan.

7.3.1. ¿Qué es?

Se trata de una herramienta a través de la cual personas que tienen una idea, proyecto o un problema concreto solicitan ayuda al grupo, con el objetivo de encontrar una solución, apelando a la gran cantidad de contenidos e ideas que se generan mediante la inteligencia colectiva.

Aunque a simple vista puede parecer compleja, solo es necesario aplicar su metodología de manera ordenada y contar con facilitadores que puedan llevarla a cabo de manera efectiva. Una de las principales ventajas de esta herramienta es que afloran ideas o planteamientos que de manera individual es difícil propiciar.

Se puede decir que esta herramienta genera espacios donde, gracias al desarrollo de conversaciones profundas y bien estructuradas por los facilitadores, se pueden encontrar nuevas formas de hacer las cosas, así como soluciones a planteamientos o problemáticas que de manera individual sería más complejo resolver o mejorar.

7.3.2. ¿Cómo se lleva a cabo?

El procedimiento a seguir para ponerlo en práctica es el siguiente:

1. El facilitador invita a aquellas personas que necesiten ayuda para un proyecto, idea o problema a que se sumen al espacio y hagan público aquello para lo que necesitan ayuda del equipo.
2. Acto seguido, se procede a la presentación y explicación del proceso. Es importante que los participantes sepan adecuadamente qué se espera de ellos y cómo pueden aportar valor a las diferentes situaciones planteadas.
3. Después se procede a la presentación de proyectos, ideas o problemáticas sobre las que se requiere ayuda o asesoramiento por parte del resto de participantes en la Acción Sabia.
4. Se presenta el modo de trabajar, a través de las plantillas que se utilizan para desarrollar esta acción y recoger todo el conocimiento que se genere, además de los espacios donde se trabajará.
5. Por último, se lleva a cabo la cosecha. Este paso consiste en reunir y sintetizar todo ese conocimiento generado que ayudará a dar los siguientes pasos en el proceso y que, sin duda, estará conformado por aportaciones de alto valor por parte de todos los participantes en esta herramienta.

Como se puede intuir del desarrollo del proceso, existen una serie de roles que las personas que participan en la sesión de trabajo pueden adoptar:

- **Facilitador:** es el responsable de explicar cómo funciona la herramienta a las personas convocantes, guiando para aportar claridad en el planteamiento de la idea, problemática o proyecto al resto del grupo y estando presente para cualquier necesidad durante todo el proceso.

- **Convocante:** es la persona que requiere de ayuda para encontrar solución al planteamiento, situación o problema que le ha traído a dicha sesión de trabajo. Todo el proceso se pone en marcha para ayudarlo a encontrar solución a su situación.
- **Codiseñadores:** son las personas que ayudan en el proceso de creación de la idea o proyecto. En el caso de situaciones problemáticas, son las encargadas de acotar y definir de manera sencilla en qué consiste el problema, para que pueda ser abordado de manera concreta y efectiva.
- **Grupo:** son las personas que ayudan en el proceso de creación de la idea o proyecto, enfrentándose a las dudas, problemáticas o situaciones que surgen a lo largo del proceso.
- **Equipo de apoyo:** estas personas actúan como mentores o asesores en el proceso y, para ello, deben contar con una gran pericia (*expertise*) en la temática sobre la que se está trabajando en el proceso de Acción Sabia.

7.3.3. Consejos para aplicarla de manera efectiva

A la hora de desarrollar la Acción Sabia, es importante tener en cuenta una serie de consejos para sacarle el mayor partido posible:

- La participación de todos los involucrados en la Acción Sabia es fundamental y deberán pasar por todos los círculos que se creen, con el fin de poder aportar su valor en cada uno de ellos.
- Aquellas personas que poseen una experiencia concreta en un área de conocimiento se convierten en grandes referentes que pueden actuar como mentores o asesores, mejorando aún más los resultados de la dinámica de trabajo.
- El grupo puede utilizar recursos de todo tipo para dejar sus ideas, comentarios o aportaciones, para que, de este modo, la persona convocante pueda ir recolectando toda esa información de manera sencilla, visual y fácilmente gestionable.
- El papel del facilitador se vuelve crucial para alcanzar los objetivos que se hayan planteado al inicio de la dinámica. Su ayuda al convocante o convocantes es trascendental para aportar claridad y poder definir adecuadamente la necesidad que va a plantear al resto del equipo.
- El nivel de profundidad que se genera en cualquiera de los temas abordados, gracias a las dinámicas de trabajo puestas en marcha, permite alcanzar resultados de alto valor para los participantes.

7.4. Open Space

La tercera de las herramientas es la conocida como *Open Space* o Espacio Abierto. Se trata de una práctica que bien ejecutada permite crear espacios de trabajo bien diferenciados, donde se puede abordar la temática del problema a resolver desde diferentes perspectivas. Sus resultados suelen ser muy positivos.

7.4.1. ¿Qué es?

Se trata de una herramienta creada por Harrison Owen que busca la creación de espacios de aprendizaje y colaboración, donde los participantes comparten experiencias, escuchan activamente, aprenden sobre temas de interés y generan debate e ideas que pueden servir para resolver los problemas a los que se enfrentan a diario o, simplemente, para generar conocimiento colectivo referente a ese asunto.

Como elemento destacable del *Open Space*, se debe mencionar que se trata de una herramienta de libre uso que no necesita de ningún tipo de certificaciones ni acreditaciones para ser desarrollada, más allá, por supuesto, de las buenas prácticas y el seguimiento de las premisas y fundamentos bajo los que se rige.

Se trata de una herramienta muy extendida en el mundo, que se utiliza desde hace más de 20 años y cuyos resultados han demostrado que, correctamente desarrollada, puede aportar excelentes resultados en la resolución de problemas.

7.4.2. ¿Cómo se lleva a cabo?

A la hora de poner en marcha el *Open Space* es importante tener en cuenta una serie de elementos fundamentales para garantizar su correcto desarrollo:

- Son los propios participantes los que crean la agenda de trabajo, identifican sobre qué temáticas quieren tratar o trabajar y establecen dichos espacios para que así se realicen.
- Una vez creada y presentada la agenda, que será publicada para que los participantes puedan decidir, los asistentes se van reuniendo en aquellas sesiones donde consideran que más valor pueden aportar, según sus intereses, experiencias o conocimientos.
- En cuanto al funcionamiento, es importante destacar que los grupos que surgen en esta herramienta se autogestionan y autorregulan de manera autónoma, sin necesitar un marco encorsetado de trabajo para su desarrollo. Lo único que existe son unas premisas básicas que más que encorsetar lo que pretenden es establecer una normas básicas de funcionamiento para que todos los participantes sean conscientes de ellas en la ejecución de la herramienta.
- Una vez finalizadas las sesiones de trabajo, los anfitriones de cada espacio realizan un mapa o informe con las ideas más significativas, que, posteriormente, exponen ante el grupo para valorar entre todos las conclusiones a las que se ha llegado.

En el caso del *Open Space*, es importante destacar que los participantes pueden adquirir diferentes papeles o roles que, una vez más, ayudan a generar espacios variados y ricos en opiniones. De este modo, se diferencian los siguientes:

- **Anfitriones:** son las personas que convocan los grupos de trabajo, debate, reflexión o actividades y se encargan de su dinamización. Su papel es fundamental para el correcto desarrollo de la dinámica de trabajo.
- **Participantes:** son las personas que asistirán a los diferentes espacios o círculos creados, en función de sus gustos, preferencias o donde consideren que más valor pueden aportar por sus conocimientos o experiencias.
- **Abejas:** son las personas que saltan de conversación en conversación o de espacio en espacio para aportar lo que crean que genera valor y, después, seguir aportando en otras conversaciones.
- **Mariposas:** son las personas que saltan de conversación en conversación, analizando si hay algo que les interese, sin tener la obligación de participar en ninguna de ellas.

7.4.3. Consejos para aplicarlo de manera efectiva

El *Open Space* tiene un marco de trabajo que estipula los cinco preceptos que se deben cumplir y que hay que respetar para que la herramienta se desarrolle de manera efectiva.

Estas premisas se pueden sintetizar en cinco ideas básicas:

1. Quienquiera que venga es la persona correcta: el objetivo de esta primera premisa es evitar que siempre acudan las mismas personas a los mismos espacios, coartando nuevas formas de pensamiento. De este modo, cualquier persona que se presente a un grupo podrá aportar en igualdad de condiciones, sin que haya etiquetas ni preferencias.
2. Cuando sea que empiece es el momento adecuado: el objetivo de esta segunda premisa es huir de cualquier tipo de formalismos y encorsetamiento. Los procesos tienen su propio ritmo y manera de suceder, por lo que si algo debe empezar un poco más tarde o un poco antes, porque así se decide por parte del grupo, jamás existirá ningún problema al respecto.
3. Cuando sea que termine se ha terminado: cuando se llega a la conclusión de que ya se ha aportado todo lo que se tenía que aportar, se pone fin al espacio de trabajo y no es necesario seguir conversando sobre el tema. El tiempo dedicado ha sido el adecuado, porque así lo ha decidido todo el grupo. Se huye, por tanto, de horarios preestablecidos y presentismos sin sentido. Cuando se llega al fin de lo que se tenía que aportar, se finaliza.
4. Donde sea que suceda es el lugar correcto: se intenta huir en todo momento de agendas y espacios preconcebidos para la realización de las dinámicas. Por eso, las actividades que se llevan a cabo en el *Open Space* están abiertas a ser desarrolladas en cualquier lugar, sin limitaciones de espacio y sin condicionamientos de ninguna índole. Es posible que, en muchas ocasiones, determinadas ideas no fluyan en el momento ni en el lugar que se había especificado y es por esto que se debe tener la mente abierta para que esto no suponga un problema.
5. Cualquier cosa que suceda es lo único que podía ocurrir: cuando se pone la atención en lo que podía haber ocurrido, se pierde el foco sobre lo que realmente ha ocurrido. Lo que ha ocurrido ha generado un valor fundamental que se debe aprovechar para sacarle el máximo partido. De este modo, con el *Open Space* se hace especial hincapié en dejar de poner fuerzas en cosas imaginarias para centrarse en lo real y concreto.

Como último elemento interesante a destacar del *Open Space* hay que hacer referencia a la única norma escrita que existe en torno a esta herramienta. Se la conoce como la “ley de los dos pies” y hace referencia a que si durante el desarrollo de este espacio de trabajo no estás contribuyendo o aportando a la conversación o esta no te está aportando nada, uses tu pies y te muevas a otro espacio o conversación donde sí puedas aportar y aprender.

7.5. Sprint

La última de las herramientas planteadas es la conocida como *Sprint*. Procedente del ámbito de la creación y el testeo de productos o servicios, ha encontrado un gran nicho de mercado a la hora de funcionar como herramienta para la resolución de problemas.

Su metodología y la importancia que le otorga a la inteligencia colectiva la convierten en una herramienta a tener muy presente en cualquier proceso de resolución de problemas.

7.5.1. ¿Qué es?

Se trata de una herramienta desarrollada por Jake Knapp, John Zeratsky y Braden Kowitz, socios de Google Ventures, que permite resolver problemas y testar nuevas ideas en un periodo de solo cinco días.

Aunque en su origen se concibió como una herramienta para el desarrollo de productos, actualmente también permite, siguiendo su proceso de trabajo y metodología, intentar resolver problemas de una manera diferente, disruptiva y, lo más importante, rápida y efectiva.



Figura 12. Equipo trabajando en un *Sprint*.

A lo largo de los cinco días de trabajo que propone esta herramienta, se podrá pasar del planteamiento del problema en el día 1 a la validación de las opciones de solución en el día 5, habiéndose desarrollado por el camino una serie de prácticas y dinámicas que permitirán dar con la opción más factible de todas las existentes.

7.5.2. ¿Cómo se lleva a cabo?

Para ponerlo en práctica es importante que se siga el proceso que la herramienta tiene establecido:

- **Día 1:** se trata de la primera toma de contacto con la herramienta. En este primer día lo más importante es seleccionar correctamente el problema a abordar y trazar el mapa de trabajo que se va a llevar a cabo. Resulta fundamental que se seleccione adecuadamente sobre qué aspectos se quiere trabajar para que los pasos posteriores resulten de calidad.
- **Día 2:** en este segundo día se trabaja en torno a las soluciones que se pueden poner sobre la mesa para solucionar el problema planteado. Hay una primera parte de trabajo individual para tratar de esbozar la solución que mejor se adapta a las necesidades del problema, así como una segunda parte de trabajo donde se pueden llevar a cabo dinámicas en equipo para, una vez más, poner en funcionamiento la inteligencia colectiva.

- **Día 3:** en este tercer día se debe proceder a seleccionar la solución que mejor se puede adaptar al problema que se necesita resolver. Una vez más, la selección de la alternativa más factible es interesante que se lleve a cabo en grupo, para poder poner en funcionamiento una vez más la inteligencia colectiva.
- **Día 4:** este penúltimo día es vital para el éxito de la solución. La idea de este cuarto día es crear un prototipo realista en base a la solución que se ha seleccionado. Así, y teniendo en cuenta que se trata de una herramienta para trabajar en la búsqueda de soluciones a problemas en equipo, una parte del equipo se debe centrar en desarrollar el trabajo de creación del prototipo, mientras que el resto se encargará de preparar entrevistas o dinámicas con las personas cuyo cometido será validar o rechazar la propuesta de solución.
- **Día 5:** se llega al final de proceso. En este último día es cuando se prueba la alternativa de solución seleccionada con personas o agentes involucrados en el problema, para validar si se trata de la opción adecuada. Esta última jornada tiene un gran valor, ya que si finalmente la solución con la que se ha trabajado no es la correcta, se estará ante un escenario del que aprender mucho para no caer en situaciones similares en el futuro.

7.5.3. Consejos para aplicarlo de manera efectiva

Como cualquier otra herramienta, es importante tener en cuenta una serie de premisas para que su aplicación se lleve a cabo de manera efectiva:

- En primer lugar, al ser una herramienta en la que las personas deben participar durante varios días, es importante contar con la involucración y el compromiso de todos los participantes. De otro modo, la herramienta podría fracasar en su cometido.
- Con el objetivo de explotar al máximo las jornadas de trabajo, es importante conocer el mayor número de detalles sobre el problema a solventar de manera previa a las sesiones de trabajo. ¿El objetivo? No perder tiempo en este tipo de elementos que podrían restar calidad a las diferentes fases del proceso.
- Aprovechando la duración del proceso, es importante hacer hincapié en no quedarse con las soluciones sencillas o que puedan surgir en los primeros momentos. Es importante enfatizar en la capacidad de encontrar el mayor número de soluciones que podrían ser una opción, para poder seleccionar entre un grupo amplio y rico en matices.

Resumen

A lo largo de este capítulo, el alumnado ha podido conocer e identificar las diferentes herramientas que, utilizando la inteligencia colectiva y la creatividad, permiten acceder a soluciones caracterizadas por un alto componente disruptivo e innovador. Entender sus normas básicas, las premisas o los fundamentos bajo los que se rige cada una de ellas, así como las claves para su funcionamiento, resulta de vital importancia si se quiere implementar este tipo de herramientas de forma efectiva. Además, conocer el modo de proceder en cada una de ellas, así como las necesidades que plantean, ayudará a decantarse por una u otra en función de las posibilidades y los recursos que cada persona tenga a su alcance.

Glosario



Abeja

Personas que en el *Open Space* saltan de conversación en conversación o de espacio en espacio para aportar lo que crean que genera valor y, después, seguir aportando en otras conversaciones.

Actitud

Manera de comportarse de un individuo frente a una situación concreta.

Alternativas

Diferentes opciones a las que se puede recurrir en un proceso de toma de decisiones.

Amígdala

Parte del cerebro que actúa como centro de mando de las emociones.

Anfitrión

Persona que en las herramientas de inteligencia colectiva para la resolución de problemas se encarga de convocar los grupos de trabajo, debate, reflexión o actividades, desarrollar la dinamización y recoger las conclusiones.

Asertividad

Capacidad de expresar sentimientos, creencias, deseos y opiniones de manera apropiada, respetando a la otra persona o personas con las que se está interactuando y, por supuesto, respetándose a uno mismo.

Autocontrol

Habilidad de dominar emociones, pensamientos, comportamientos y deseos de uno mismo.

Círculos

Entornos en los que se discute o trabaja sobre una temática, planteamiento o problema concreto.

Coaching

Disciplina de acompañamiento para el desarrollo personal y profesional de los individuos.

Colaborador

Individuo que muestra una actitud de ayuda y colaboración para conseguir un objetivo planteado.

Competitivo

Individuo que muestra una actitud de competición con otras personas cuando busca conseguir el mismo objetivo.

Complaciente

Individuo que muestra una actitud de búsqueda de satisfacción de las necesidades, deseos o requerimientos de la otra persona.

Comprometido

Individuo que muestra una actitud de enfoque sobre un objetivo o situación con la que se siente vinculado.

Convergencia

Situación en la que varios elementos se unen en un punto concreto.

Cosecha

Proceso por el que se recogen todas las ideas que han surgido en las diferentes herramientas para valorar cómo se pueden llevar a la práctica.

Design Thinking

Disciplina de trabajo en grupo que maximiza la creatividad colectiva.

Disrupción

Ruptura con lo anterior para dar lugar a elementos nuevos y diferentes a los tradicionales.

Disruptivo

Que produce una ruptura con lo anterior para dar lugar a elementos nuevos y diferentes a los tradicionales.

Divergencia

Falta de acuerdo o proceso de distanciamiento entre dos o más personas ante una situación planteada.

Emocional

Que produce emoción o, en el caso del comportamiento, que se gestiona desde las emociones.

Empatía

Capacidad para comprender los sentimientos y emociones ajenas, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo.

Escucha activa

Estilo de escucha en el que la persona que escucha demuestra a la otra parte que la ha entendido e interiorizado la información.

Estímulo

Señal interna o externa capaz de generar una reacción.

Evasivo

Que muestra actitud de dejadez o de falta de atención.

Feedback

Interacción o retroalimentación de información que se produce entre dos o más personas.

Generación profesional

Conjunto de características que definen la forma de trabajar, comportarse e interactuar de los profesionales, atendiendo al periodo de la historia en el que han nacido.

GROW

Siglas que hacen referencia al proceso utilizado para trabajar en la resolución de problemas desde el *coaching*.

Importante

Que tiene relevancia por su valor, magnitud u otra característica destacable.

Indicador

Característica que será analizada y medida.

Innovación

Manera de actuar que desarrolla novedades y que busca mejorar los elementos ya existentes.

Inteligencia colectiva

Tipo de inteligencia que surge por parte de un grupo de personas que analizan, debaten o generan conversación en torno a una situación o elemento concreto.

Kinesia

Hace referencia a elementos de la comunicación no verbal tales como expresión facial, mirada, postura o gestos corporales.

Logro

Resultado satisfactorio de una acción concreta.

Mapas de empatía

Herramienta para identificar y comprender el comportamiento o manera de actuar y sentir de un individuo con respecto a una situación concreta.

Mapa mental

Recurso visual en forma de diagrama, en el que se recogen ideas, conceptos, soluciones o cualquier otro elemento relacionado con un tema central o troncal.

Mariposa

Persona que en el *Open Space* salta de conversación en conversación, analizando si hay algo que le interese, sin tener la obligación de participar: si lo desea, se puede pasar toda la sesión de trabajo sencillamente escuchando.

Mejora continua

Filosofía que establece que todo es susceptible de ser mejorado a través de un mecanismo de análisis y detección de oportunidades que, posteriormente, se implementarán en los procesos objeto de análisis.

Meta

Lugar, punto o situación a alcanzar. También se puede utilizar el concepto “objetivo”.

Neocórtex

Denominación que reciben las partes más evolucionadas de la corteza cerebral.

Objeción

Argumento que una persona presenta para oponerse a una situación o idea.

Optimismo

Tendencia a juzgar o ver las cosas desde la perspectiva más positiva.

Paralingüística

Hace referencia a elementos de la comunicación no verbal tales como tono, ritmo, volumen, silencios o timbre.

Participante

Persona que en el *Open Space* asistirá a los diferentes espacios creados en función de sus gustos, preferencias o donde crea que más valor puede aportar.

PDCA

Siglas que hacen referencia al proceso de mejora continua fundamentado en el *Problem Solving*.

Pensamiento lateral

Método de pensamiento empleado para la resolución de problemas de manera imaginativa o creativa.

Percepción

Impresiones que generan en un individuo determinados elementos de una situación concreta.

Pesimismo

Tendencia a juzgar o ver las cosas desde la perspectiva más negativa.

Pregunta poderosa

Pregunta que se plantea en cada mesa de trabajo del World Café y que está enfocada en alguno de los aspectos concretos que se quieren abordar en la resolución del problema planteado.

Priorizar

Establecer un orden en base a un criterio concreto que clasifique las acciones que se deben desarrollar.

Proxémica

Hace referencia a elementos de la comunicación no verbal relacionados con la distancia que se guarda entre personas y que transmiten información sobre la cercanía o confianza entre dichas partes en comunicación.

Proyección

Técnica mediante la que se piensa una acción y se diseña el modo y el conjunto de medios necesarios para llevarla a cabo.

PSC

Siglas que hacen referencia al proceso de *Problem Solving Creativo*.

PSE

Siglas que hacen referencia al proceso de *Problem Solving Estratégico*.

Rapport

Sintonía psicológica o emocional que se establece entre dos personas que se perciben como similares o se relacionan satisfactoriamente entre sí.

Rol

Papel o función que una persona desempeña en una situación concreta.

Sesgo

Efecto psicológico que genera una desviación en el procesamiento mental.

SMART

Acrónimo que hace referencia a que cuando se decide poner en marcha una acción, plan o cualquier otra actividad esta debe ser específica, medible, alcanzable, realista y temporalizada.

Solución

Respuesta concreta a una situación planteada.

Urgente

Que requiere ser realizado con prioridad.

VUCA

Acrónimo que se utiliza para hacer referencia a la situación que atraviesa el mundo en los últimos años. Se refiere a que el mundo es volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Bibliografía



- Albarracín, D. (2020, octubre 25). *Gestión y resolución de conflictos: ¿Cómo resuelves los conflictos?* [Entrada blog]. Recuperado de: <https://www.elpradopsicologos.es/blog/resolucion-conflictos/>
- Antonucci, I. (2019). *Mejora continua, ¿qué es y cómo se aplica? | Método Kaizen*. Recuperado de: <http://www.atlasconsultora.com/mejora-continua/>
- Antídoto MX. (2018, marzo 10). *¿Qué es Problem Solving Estratégico?* [Entrada blog]. Recuperado de: <https://medium.com/@antidoto.labstudio/qué-es-problem-solving-estratégico-3fd3341332e0>
- Bertrán Prieto, P. (s. f.). *Amígdala cerebral: parte, estructuras y funciones*. Recuperado de: <https://medico-plus.com/neurologia/amigdala-cerebral>
- Bolívar, J. M. (2015). *Productividad personal: Aprende a liberarte del estrés con GTD*. Barcelona: Conecta.
- Castillero, O. (s. f.). *¿Qué es el pensamiento crítico y cómo desarrollarlo?* Recuperado de: <https://psicologiamente.com/inteligencia/pensamiento-critico>
- Corbin, J. A. (s. f.). *Los 11 tipos de conflictos (y cómo resolverlos)*. Recuperado de: <https://psicologiamente.com/social/tipos-de-conflictos>
- Cornet, G. (2019, mayo 25). *Técnicas para resolver un conflicto* [Entrada blog]. Recuperado de: <http://global-humancon.com/tecnicas-para-resolver-un-conflicto/>
- De Bono, E. (2019). *Seis sombreros parar pensar*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- De la Mata, G. (2012, febrero 8). *Metodologías para la innovación social: el World Café* [Entrada blog]. Recuperado de: <https://innovationforsocialchange.org/metodologias-para-la-innovacion-social-el-world-cafe/>
- De la Mata, G. (2013, febrero 23). *Metodologías para la innovación social: el Open Space*. Recuperado de: <https://innovationforsocialchange.org/metodologias-de-inteligencia-colectiva-la-tecnica-del-espacio-abierto-open-space/>
- García-Allen, J. (2015). *Escucha activa: la clave para comunicarse con los demás*. Recuperado de <https://psicologiamente.com/social/escucha-activa-oir>
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Madrid: Kairós.
- Kfir, A., y Hecht, S. (2017). *El arte de gestionar conflictos en la vida y en la empresa*. Barcelona: Conecta.
- Knapp, J., Zeratsky, J., y Kowitz, B. (2018). *Sprint: resolver problemas y testar nuevas ideas en solo 5 días*. Madrid: Conecta.
- LeDoux, J. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona: Planeta.
- Nardone, G. (2010). *Problem Solving Estratégico: El arte de encontrar soluciones a problemas irresolubles*. Barcelona: Herder.
- Nardone, G. (s. f.). *Lógica estratégica y Problem Solving*. Recuperado de: <https://www.giorgionardone.com/es/logica-estrategica-y-problem-solving/>

Opere, M. (2019). *Cómo priorizar ideas: 3 técnicas para elegir con efectividad* [Entrada blog]. Recuperado de: <https://blog.grupo-pya.com/priorizar-ideas-3-tecnicas-elegir-efectividad/>

ProblemSolving.Pro. (s. f.). *Definición de problema*. Recuperado de: <https://www.problemsolving.pro/definicion-de-problema/>

Sabater, V. (2018). *5 estrategias para potenciar tu pensamiento crítico*. Recuperado de: <https://lamentees-maravillosa.com/potenciar-tu-pensamiento-critico/>

Somos más (s. f.). *Diseño para la Acción Sabia*. Recuperado de: <https://liderazgoparticipativo.somosmas.org/project/cafe-pro-accion/>

Torres, A. (2017). *Los tres estilos de comunicación y cómo reconocerlos*. Recuperado de <https://psicologiyamente.com/social/estilos-comunicacion>

Torrijos Gijón, P. (2016, abril 3). *¿Resuelves los conflictos siempre igual? 5 maneras de hacerlo* [Entrada blog]. Recuperado de: <http://elblogdelmandointermedio.com/2016/04/03/formas-de-resolver-conflictos/>

Turienzo, R. (2019). *Haz que suceda*. Barcelona: Alienta.



Autor
D. Alejandro Durán Asencio

Reservados todos los derechos©
Universidad Internacional de Valencia - 2021