



Unidad didáctica 1

Detección y definición de problemas

Índice

Introducción

1. ¿Tenemos un problema?
 - 1.1. Definición
 - 1.2. Situaciones problemáticas
 - 1.3. Pasos para resolver un problema eficazmente
2. Tipos de problemas
 - 2.1. Clasificación de los tipos de problemas
 - 2.2. Problemas en función de sus características
 - 2.3. Problemas en función de sus soluciones
3. Tipos de decisiones
 - 3.1. Decisiones
 - 3.2. Decisiones racionales e inconscientes
 - 3.3. Decisiones programadas y no programadas
 - 3.4. Los cinco modelos de decisiones
 - 3.5. Contextos de decisión

Resumen

Introducción

Los problemas se dan cuando los resultados que nos encontramos son diferentes de los que esperábamos, en cualquier situación de nuestra vida.

La acepción negativa del término hace que, en muchas ocasiones, nos enfrentemos a los problemas con una actitud poco favorable para su resolución. Es por este motivo que necesitamos obtener herramientas que nos faciliten su abordaje.

En esta unidad hacemos una aproximación general a los problemas y a sus soluciones.

Objetivos

- Tener una idea general de los diferentes tipos de problemas con los que pueden encontrarse. Aprender a planificar todo lo relativo a las estrategias generales de la mercadotecnia: imagen, objetivos...
- Diferenciar el problema al que se enfrentan, para optar por la mejor estrategia de resolución.
- Tener una idea general de los diferentes tipos de decisiones que pueden tomarse ante un problema.

1. ¿Tenemos un problema?

1.1. Definición

Un problema es un determinado asunto que requiere de una solución. Dicho de otra manera, un problema es una discrepancia entre la situación que esperamos y la que realmente es.

Cuando hablamos de problemas nos referimos a un conjunto de situaciones discrepantes de la vida cotidiana y del entorno profesional. Normalmente en estos casos, los problemas no tienen una única solución, y además estas no suelen ser obvias. De lo contrario, ya no estaríamos hablando de "problemas".

En general, la acepción usual del término tiene importantes connotaciones negativas, que hacen que nos acerquemos a los problemas con una actitud determinada que puede entorpecer su abordaje y resolución.

Si buscamos sinónimos para esta palabra nos encontramos con términos como "dificultades", "inconvenientes", "contrariedades", "complicaciones", "molestias", "trabas", "impedimentos"...

Y es que, de hecho, un problema no es más que un contratiempo en el día a día que nos impide seguir los planes que nos hemos prefijado. Por este motivo, la resolución de problemas es una competencia básica y una de las que marcarán la diferencia en nuestra carrera profesional, o en el modo en que nos enfrentamos a las situaciones que se nos presentan en la vida en general.

1.2. Situaciones problemáticas

Los problemas son situaciones discrepantes a lo que nos esperamos encontrar en nuestra vida cotidiana.

Pongamos un ejemplo: en el trabajo, los problemas están en el centro de lo que hacemos cada día. Podemos encontrarnos en cualquiera de las siguientes situaciones:

- Debemos resolver problemas para los clientes, ya sean internos (los propios compañeros) o externos (las personas que usan con asiduidad los servicios de nuestra empresa).
- Otras personas nos pueden solicitar apoyo para resolver los problemas con los que se enfrentan.
- Es posible que se nos presente la oportunidad de descubrir nuevos problemas que solucionar.

Los problemas a los que hacemos frente pueden ser pequeños o grandes, simples o complejos, y fáciles o difíciles de solucionar. Independientemente de su naturaleza, una parte fundamental de nuestro éxito en el trabajo y en la vida consiste en encontrar maneras de resolverlos.

Nuestra capacidad para convertirnos en personas confiables a la hora de resolver problemas proviene de tener buenas maneras de aproximarnos a ellos.

Con una estrategia adecuada, podemos resolver problemas rápida y efectivamente. Sin una, nuestras soluciones pueden ser inefectivas, o nos podemos encontrar inmersos en el problema sin identificarlo, con lo cual no haremos nada al respecto.

1.3. Pasos para resolver un problema eficazmente

En este sentido, y a modo de introducción, podemos distinguir cuatro pasos básicos para definir una estrategia eficaz de resolución de problemas:

1. Definir el problema:

Para la definición del problema utilizaremos técnicas que nos ayudarán a encontrar el origen del mismo, y a enmarcarlo adecuadamente.

Habitualmente se dice que un problema bien definido es un problema medio resuelto, y esto es totalmente cierto. Cuando definimos el problema nos adentramos en la raíz del mismo, asegurándonos de abordar el asunto principal y no tan solo los síntomas del mismo.

Por ejemplo, si el desempeño de nuestro equipo está por debajo del nivel esperado, podemos pensar que el problema está en los miembros del equipo. Pero si miramos un poco más allá, el problema real puede deberse a una falta de formación para el tipo de trabajo que están llevando a cabo, o a una excesiva carga de trabajo que les impide desplegar todo su potencial.

De esta manera, siguiendo con el ejemplo, si nos centramos en resolver el problema que percibimos a un primer nivel, nos orientaremos a presionar a los miembros del equipo, con lo cual probablemente en lugar de solucionarlo lo agravaremos.

Si escarbamos un poquito más y nos damos cuenta de que la raíz del conflicto está en la falta de formación, la solución será muy distinta, y consecuentemente los resultados también.

2. Generar alternativas:

La generación de alternativas implica el uso de herramientas creativas que nos permitan idear soluciones aplicables al problema que nos ocupe en cada momento.

Aunque este punto lo desarrollaremos más adelante, una primera aproximación al tema nos permite hablar de creatividad desde dos perspectivas diferentes:

- La primera es la creatividad técnica, donde la gente crea nuevas teorías, tecnologías o ideas. Este es el tipo de creatividad que trabajaremos.
- La segunda perspectiva es la creatividad artística, que es más una habilidad heredada que adquirida.

El pensamiento lateral es un método de pensamiento que puede ser empleado como una técnica para la resolución de problemas de manera creativa.

El término fue acuñado por Edward de Bono, y se refiere a la técnica que permite la resolución de problemas de una manera indirecta y con un enfoque creativo. Es una forma específica de organizar los procesos de pensamiento en busca de una solución mediante estrategias no ortodoxas, que normalmente serían ignoradas por el pensamiento lógico.

3. Evaluar y seleccionar de entre las alternativas generadas:

La evaluación y selección de alternativas implica la toma de decisiones. Las decisiones simples normalmente necesitan un proceso de toma de decisiones simple. Pero decisiones difíciles normalmente implican temas como:

- **Incertidumbre.** Puede ser que algunos factores del problema no sean conocidos. O que desconozcamos los efectos de la solución que pretendemos implementar.
- **Complejidad.** Tendremos que considerar factores interrelacionados entre sí. La Teoría de Sistemas nos dice que la realidad es compleja y multicausal. Esto significa que cualquiera de los elementos que forman parte del problema y/o de la solución, pueden acabar afectando a otros elementos que a simple vista no están relacionados.
- **Análisis de riesgos.** El análisis de riesgos de implementar una decisión, aunque esta sea dejar las cosas como están, implica tener en cuenta el impacto negativo de cada una de las decisiones alternativas que tomaríamos.

- **Alternativas.** Habitualmente existe más de una alternativa de solución para un mismo problema y, tal como hemos comentado, deberemos tener en cuenta que algunas de las opciones pueden tener mayor incertidumbre y consecuencias negativas.
- **Cuestiones interpersonales.** Deberemos tener en cuenta que, probablemente, las soluciones afectarán a otras personas. En este caso, puede ser difícil predecir cómo reaccionarán las demás personas afectadas o implicadas en la decisión.

Con todas estas dificultades en mente, la mejor opción es contar con diferentes métodos para tomar decisiones.

4. Implementar la solución:

La implementación de soluciones requiere de herramientas de gestión de proyectos.

La gestión de proyectos es una aproximación sólida al manejo y control de la ejecución de nuevas iniciativas.

Mientras que los proyectos simples pueden ser manejados fácilmente aplicando el sentido común, los proyectos más complejos necesitarán de una planificación más cuidada.

2. Tipos de problemas

2.1. Clasificación de los tipos de problemas

Pueden clasificarse de muy distintas maneras. El objetivo de establecer clasificaciones en este ámbito es facilitar la manera en que logren abordarse para su solución.

Si partimos de la base de que es conveniente establecer procedimientos para resolver los problemas con los que nos encontramos, no es menos cierto que no todos los procedimientos servirán para todos los problemas por igual.

Así pues, establecemos diferenciaciones en los tipos de problemas para aplicar distintas metodologías en función de la situación que pretendamos resolver.

2.2. Problemas en función de sus características

Algunos autores distinguen tres tipos de problemas, en función de sus características:

1. Problemas de razonamiento:

Para resolver este tipo de problemas, lo importante es el uso de la lógica y sus operaciones de organización y de deducción.

Ejemplo

Por ejemplo, es un problema de razonamiento la siguiente ecuación:

$$X + 23 - 3 = 0$$

En este ejemplo vemos que, para resolver el problema, debemos hacer uso de los tres elementos mencionados: la lógica, la organización de los factores del ejercicio y la deducción.

De esta manera, para conocer el valor de X (para deducirlo), debemos usar la lógica y organizar de una forma especial el resto de datos:

$$X + 20 = 0$$

$$X = -20$$

2. Problemas de dificultades:

En este tipo de problemas conocemos la solución, pero no podemos aplicarla debido a algún tipo de oposición o dificultad para ponerla en práctica.

Ejemplo

Por ejemplo: queremos desmontar una estantería de nuestro salón, para lo cual necesitamos un destornillador (solución) que nos permita extraer los tornillos que la sujetan (problema).

Si alguno de estos tornillos está oxidado y se atasca (dificultad), no podremos aplicar la solución que tenemos a la mano para resolver nuestro problema.

3. Problemas de conflictos

Los problemas de conflictos se dan en las interacciones que mantenemos con los demás. En estos casos, los problemas se ocasionan por la oposición de la voluntad de los demás, ya sea porque no nos entienden, porque no les entendemos nosotros a ellos o porque se oponen a nuestros proyectos e ideas.

El aspecto emocional juega un papel determinante. Por ejemplo: queremos iniciar una nueva línea comercial, y los vendedores presentan resistencias al cambio.

Como en cualquier otro tipo de problema, los conflictos siempre se resuelven afrontándolos, y una manera de hacerlo es siguiendo estas cuatro fases:

- a) Definir el conflicto de forma clara y objetiva, sin dejarnos llevar por nuestra implicación emocional en los mismos.
- b) Reconocer a los implicados. Esto supone hacer un listado, aunque sea mentalmente, con los distintos actores implicados en el conflicto, ya sea directa o indirectamente.
- c) Comprender el porqué del conflicto, intercambiando los distintos puntos de vista para acercarnos a cómo interpretan el problema cada una de las partes. Esto nos permitirá integrar las explicaciones de las partes acerca de las causas del conflicto.
- d) Generar estrategias de solución. Este punto es común en el proceso de resolución de cualquier tipo de problema. Para encontrar una solución aplicable, debemos generar un número suficiente de alternativas.

2.3. Problemas en función de sus soluciones

Otra manera de clasificar los problemas tiene que ver con sus posibles soluciones:

Problemas convergentes

Los problemas convergentes tienen una única solución o un conjunto restringido de soluciones muy definidas, que hay que encontrar y aplicar.

A la solución de los problemas convergentes se llega mediante el pensamiento lineal, el de la lógica y el razonamiento.

El ejemplo de la ecuación que hemos trabajado antes, dentro del punto de los problemas de razonamiento, es claramente aplicable a los problemas convergentes: es un problema convergente porque tiene una única solución, que hay que encontrar a través de la lógica y el razonamiento.

Problemas divergentes

Los problemas divergentes tienen un número indeterminado de respuestas posibles que dependen de la creatividad de la persona.

A la solución de los problemas divergentes se llega más fácilmente mediante el pensamiento lateral, el pensamiento creativo que nos proporciona múltiples opciones a una misma cuestión.

La mayoría de los problemas a los que nos enfrentamos en nuestra vida diaria son divergentes: no tienen una única solución válida o, dicho de otra forma, tienen varias posibles soluciones aplicables al mismo. Por eso, es fundamental trabajar la creatividad para ser capaces de escapar a la línea del pensamiento racional y lógico, que se muestra ineficaz para este tipo de cuestiones.

Incluso en aquellas situaciones en las que parece que un adecuado análisis de las condiciones precedentes nos ayudará a solucionar un problema, es probable que ello no sea así.

Ejemplo

Por ejemplo: para decidir dónde invertimos en bolsa, analizamos el comportamiento de las acciones de las diferentes empresas que cotizan, pero de esta manera sólo estamos prediciendo el pasado, no el futuro. ¿Cuál sería la mejor opción en este caso? Diferentes estudios han demostrado que las decisiones intuitivas son las que mejores resultados dan. Incluso los analistas expertos tienen una probabilidad del 50% de acertar en sus previsiones, es decir, totalmente al azar.

En unidades posteriores trataremos más ampliamente de la creatividad, proponiendo algunas técnicas que nos pueden ayudar a ser más resolutivos ante los problemas divergentes. Sin embargo, valga ahora, como aperitivo a este tema, hacer una apreciación al respecto:

El primer paso para resolver con éxito los problemas divergentes consiste en superar o trascender la realidad por medio de nuestra imaginación. Como modelo de esto, recurriremos a un ejemplo clásico:

Se dice que la NASA invirtió millones de dólares en inventar un bolígrafo que funcionara sin gravedad para que pudieran utilizarlo los astronautas en sus misiones espaciales. Mientras tanto, en la antigua URSS solucionaron el problema de la forma más obvia: les dieron lápices.

Recuerda

Otra manera de clasificar los problemas tiene que ver con sus posibles soluciones. Los problemas convergentes tienen una única solución, mientras que los divergentes tienen varias soluciones igualmente válidas.

3. Tipos de decisiones

3.1. Decisiones

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual se elige entre varias opciones o formas de resolver diferentes situaciones en la vida.

Para tomar una decisión es necesario conocer, comprender y analizar el problema, para poder darle solución.

En algunos casos, las situaciones son simples y cotidianas, por lo que el proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los que las consecuencias de la decisión pueden tener repercusiones importantes. En el segundo supuesto será necesario realizar un proceso más estructurado que pueda dar más seguridad e información para resolver el problema.

3.2. Decisiones racionales e inconscientes

Una diferenciación intuitiva de los distintos tipos de decisiones es la que distingue entre las decisiones racionales y las inconscientes.

Las decisiones racionales son aquellas que tomamos tras un proceso consciente de meditación acerca de los pros y contras de cada una de las opciones que tenemos a la mano.

Nos gusta pensar que la mayoría de nuestras decisiones son razonadas, que las tomamos después de un proceso consciente que nos lleva a elegir la mejor de las opciones, en función del problema al que nos enfrentamos, y en relación con las variables que manejamos. Sin embargo, esto no es así.

Las investigaciones en neurociencia han demostrado que, antes de entrar en la conciencia, muchas decisiones ya están tomadas. Concretamente, el profesor John Dylan Haynes, neurólogo del Bernstein Center Comput. Neuroscience en Berlín, ha observado a través de sus investigaciones, que 10 segundos antes de tomar una decisión consciente, el cerebro ya la ha tomado "por su cuenta", es decir, inconscientemente.

Este científico afirma que “se ha sobrevalorado el papel de la conciencia en la toma de decisiones. Nadie niega las decisiones conscientes, pero la investigación muestra que el tiempo en que la decisión llega a la conciencia puede no ser el tiempo en que se realiza la mayor parte del trabajo para determinar qué opción vamos a tomar.”

La ciencia no descarga el libre albedrío, que en este contexto de toma de decisiones podríamos asimilar a las decisiones razonadas, pero lo considera improbable. Un ejemplo de ello es lo difícil que nos resulta llevar a cabo un cambio de hábitos, como por ejemplo dejar de fumar, hacer ejercicio, o empezar a planificar.

Nuestra conciencia, la parte racional de nuestro cerebro, entiende y comprende plenamente las ventajas del cambio de hábitos, pero nuestro inconsciente está acostumbrado a unos patrones determinados, a los que no quiere renunciar.

Recuerda

A pesar de que nos guste pensar que nuestras decisiones son fruto de un proceso razonado y consciente, la mayoría de las mismas son in- conscientes.

3.3. Decisiones programadas y no programadas

Definición

Las decisiones programadas son aquellas que se toman frecuentemente. Son repetitivas, con lo cual decidir se convierte en una rutina.

Como el problema o la situación se presenta con cierta regularidad, ya existe un método bien establecido de solución y, por lo tanto, ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas.

La persona que toma este tipo de decisiones no necesita diseñar ninguna solución, simplemente se rige por la experiencia.

Ejemplo

Para muchas empresas, la decisión de comprar cierta cantidad de material de oficina es una decisión programada.

Otro ejemplo cotidiano de decisiones programadas son las que tomamos cuando conducimos. En un principio, cuando aprendemos a conducir, tenemos que pensar (tomar decisiones conscientes) sobre qué es necesario hacer en cada momento para que el coche arranque y se mueva a la velocidad que deseamos, siguiendo las normas de circulación. Pero cuando ya llevamos un tiempo ejecutando esas mismas acciones, las decisiones se toman de manera automática, de manera programada, con lo que no necesitamos pensar qué debemos hacer para cambiar de carril en una autopista, o para mantener la velocidad que deseamos.

Las decisiones programadas, como cualquier proceso automatizado, nos liberan de tener que emplear recursos cognitivos.

Definición

Por otro lado, las decisiones no programadas son las que se toman ante problemas o situaciones que se nos presentan con poca frecuencia.

Ejemplo

Por ejemplo: ante la decisión de abrir nuevos mercados, deberemos seguir algún modelo de toma de decisiones para generar soluciones específicas a este problema en concreto.

3.4. Los cinco modelos de decisiones

Independientemente de si las decisiones se toman más o menos racionalmente, cuando implican interacción con otras personas y/o departamentos dentro de una organización, podemos distinguir cinco modelos:

1. Ganar-perder:

Este modelo implica que el resultado de la decisión será favorable a nuestros intereses, en detrimento de los intereses de la otra parte.

Si por intereses entendemos beneficios económicos o de recursos, independientemente de la naturaleza de los mismos, esta decisión será buena a corto plazo, pero perjudicial para la relación que mantenemos con la otra parte implicada. Si esta relación es importante en cualquier aspecto, una decisión que implique una pérdida para la otra parte probablemente la perjudicará, teniendo repercusiones a largo plazo.

2. Perder-ganar:

En este caso, el resultado de la decisión será favorable a la otra parte, en detrimento de nuestros propios intereses.

Aquí nos encontramos con el ejemplo contrario a lo desarrollado en el punto anterior. Si la relación que mantenemos con la otra parte es importante, quizá nos interese tomar una decisión estratégica en la que perdamos a corto plazo, precisamente para fortalecer esa relación a largo plazo.

3. Perder-perder:

Este modelo se da cuando la decisión es equivocada para todas las partes implicadas, ofreciendo un resultado insatisfactorio para todos.

4. Ganar-ganar:

Con esta decisión todas las partes implicadas salen ganando, obteniendo parte o todos los beneficios disponibles.

Este modelo nos permite obtener beneficios en cuanto a la relación que mantenemos con la otra parte.

5. Evasivo:

El modelo evasivo se da en aquellas ocasiones en las que posponemos la decisión, por el motivo que sea. Puede ser que la decisión se dilate en el tiempo por miedo a tomar una opción errónea, por desconocimiento acerca de cómo tomar decisiones o por perfeccionismo.

En este último supuesto, se da lo que se conoce como "parálisis por el análisis". La persona que tiene que tomar la decisión pospone la misma en espera de conseguir más datos que le garanticen un resultado.

Es importante tener en cuenta que un mayor lapso de tiempo o una mayor cantidad de datos no garantizan el tomar la decisión correcta.

Lo que es incuestionable es que el hecho de no decidir es, en sí mismo, una decisión.

Recuerda

Cuando nuestras decisiones implican consecuencias para otras personas, podemos movernos entre cinco modelos.

3.5. Contextos de decisión

El contexto en el cual se toman las decisiones es otro aspecto relevante a la hora de poner en marcha un método de decisión u otro.

Los tipos de contextos se pueden clasificar según el conocimiento y control que tengamos sobre las variables que influyen en el problema, ya que la decisión final que tomemos va a estar condicionada por estas variables.

Contexto de certidumbre

Tenemos conocimiento total sobre el problema, con lo que las opciones de solución que se planteen siempre causarán resultados conocidos y predecibles.

En este tipo de contextos, la decisión se tomará en función de la opción que más beneficios aporte.

Ejemplo

Si tenemos unos ahorros disponibles y queremos obtener un rendimiento seguro, la solución en un contexto de certidumbre sería ponerlos en un plazo fijo en el banco.

Contexto de incertidumbre

En este caso no disponemos de toda la información para poder tomar la decisión, no tenemos control sobre la situación, o no sabemos cuál será el resultado de la interacción de las variables del problema.

Ejemplo

Siguiendo con el ejemplo anterior de los ahorros, el contexto de incertidumbre sería invertir nuestros ahorros en bolsa.

Podemos encontrarnos con dos tipos de incertidumbre:

- Incertidumbre estructurada: no sabemos exactamente qué es lo que puede pasar entre diferentes opciones, pero sí conocemos las posibilidades.
- Incertidumbre no estructurada: en este caso no tenemos ni idea de qué puede llegar a pasar.

Resumen

Un problema es una discrepancia entre la situación que esperamos y la que realmente es. La acepción usual del término tiene importantes connotaciones negativas, que hacen que nos acerquemos a los problemas con una actitud determinada que puede entorpecer su abordaje y resolución.

Los cuatro pasos básicos para resolver un problema consisten en:

- Definir el problema.
- Generar alternativas.
- Evaluar y seleccionar la alternativa adecuada.
- Implementar la solución.

En esta primera unidad del curso hemos definido distintos tipos de problemas, en función de algunas clasificaciones, como por ejemplo problemas convergentes y divergentes. Y también hemos definido distintos tipos de decisiones, como las racionales versus las inconscientes, y las programadas versus las no programadas.