

TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS



1. TOMAR DECISIONES -----	3
1.1. El riesgo en la toma de decisiones. Éxito y fracaso -----	3
1.2. Tipos de decisiones -----	5
1.3. Decisiones y proactividad -----	5
2. LA CREATIVIDAD Y LAS OPORTUNIDADES -----	6
2.1. Fases del proceso creativo -----	7
3. METODOLOGÍA EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS -----	8
3.1. Identificación del problema -----	9
Pasos para la identificación del problema -----	10
Técnicas para la detección del problema-----	11
3.2. Explicación del problema -----	13
Pasos para el análisis del problema-----	13
Técnicas para el análisis del problema-----	13
3.3. Búsqueda de soluciones o alternativas-----	16
Técnicas para buscar soluciones o alternativas -----	16
3.4. Evaluación de alternativas y toma de decisiones -----	22
Técnicas para valorar y tomar decisiones-----	22
3.5. Diseño de la intervención -----	26
Planificación de acciones -----	26
Marketing y venta del plan-----	26
3.6. Desarrollo de la intervención -----	27
3.7. Evaluación de los logros-----	28

TEMA1: TOMAR DECISIONES

"Cuando uno no maneja su propio bus, no importa mucho donde proyecte ir, porque no llegará de ningún modo"

Richard Bandler

En todos los aspectos de la vida nos tenemos que enfrentar a diario a numerosas decisiones y a grandes o pequeños problemas que tenemos que solucionar.

Gran parte del trabajo de quien asume un puesto de responsabilidad consiste en resolver problemas y en tomar decisiones, dos de las áreas más difíciles del trabajo profesional. Muchas veces las soluciones se buscan por reacción y no como prevención a los problemas. Los directivos siempre encuentran escaso el tiempo para resolver problemas y la tendencia es buscar fórmulas salvadoras que hayan funcionado en el pasado; ¿pero es ésta la mejor alternativa? No siempre.

Es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, ya que se tiene el concepto y la visión de varias personas para llegar a la más óptima; aunque para conformar estos equipos se deben tener en cuenta las capacidades, el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los integrantes, para así lograr ser un verdadero equipo de trabajo.

1.1. EL RIESGO EN LA TOMA DE DECISIONES

Nos guste o no, la esencia de asumir responsabilidades está en tomar decisiones y la mayoría de las decisiones que debemos tomar son decisiones frente a algún grado de incertidumbre. Es decir, que aunque busquemos información y trabajemos hasta el cansancio analizando las alternativas y sus posibles resultados, no vamos a saber la consecuencia de nuestras decisiones hasta que las tomemos. Además, no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, ya que estamos en un medio que cambia constantemente; aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado. Simón dijo: "constantemente optaremos por el curso de acción que consideremos lo "suficientemente bueno" a la luz de las circunstancias dadas en ese momento".

Cuando se emprende un proyecto, automáticamente se asume un riesgo. Debemos identificar los riesgos que cada actividad conlleva y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades. Pero hay que asumir que el riesgo es algo inherente a la vida. Asumir riesgos es positivo para aprender de los éxitos y de los fracasos a los que tendrá que enfrentarse.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor: Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas.

Un buen profesional debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son **decisiones de rutina o intrascendentes** mientras que otras tienen una **repercusión drástica en las operaciones de la organización**. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos, cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización.

La decisión que tomemos puede ser acertada o errónea, cualquiera de las dos genera un aprendizaje, lo que implica que, si nos equivocamos, debemos esforzarnos por aprender de nuestros errores, en lugar de castigarnos por ello, pues si no lo hacemos estaremos destinados a repetirlos en el futuro.

Nuestra capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes.

La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que **cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores**, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo laboral puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su coste.

En la toma de decisiones tenemos que tener en cuenta:

- **Efectos futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- **Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- **Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la organización, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Periodicidad:** Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

En resumen:

Toma de decisión de alto nivel: requerirá seguir un proceso serio de análisis, búsqueda de alternativas, planificación, ejecución y evaluación.	Toma de decisión de bajo nivel: requieren poco esfuerzo y se pueden tomar en poco tiempo.
Decisiones que afectan al futuro	Decisiones que no afectan al futuro
Decisiones difícilmente reversibles	Decisiones reversibles
Decisiones de amplio impacto	Decisiones de escaso impacto
Decisiones que afectan a numerosos factores relevantes de calidad	Decisiones que afectan a pocos factores relevantes de calidad.
Decisiones excepcionales	Decisión que se toma frecuentemente.

1.2. TIPOS DE DECISIONES

Decisión Programada, rutinaria o intrascendente: Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el líder no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del supervisor en una dirección concreta.

Decisión no Programada: "La reestructuración de un departamento" es un ejemplo de decisiones no programadas.

Para muchas de las decisiones que se toman se dedica poco tiempo olvidando aspectos como la planificación y el proceso, al tomar una decisión se tiene en cuenta solamente lo que SE SIENTE en ese momento y se pasan por alto aspectos que de ser analizados llevarán la decisión a un resultado positivo.

1.3. DECISIONES Y PROACTIVIDAD

Responsabilidad significa HABILIDAD para RESPONDER.

Proactividad en general implica no esperar que las cosas pasen para decidir y actuar.

Cuando uno se limita a esperar que las cosas pasen, sin decidir, está actuando de manera reactiva. La persona reactiva actúa en base a lo que le sucede, sin prever absolutamente nada. De esta manera las decisiones son forzadas por la situación y siempre presentan una sola alternativa de actuación. **Cuando se es proactivo, se tienen múltiples alternativas para decidir.**

Cualquier cosa que nos es familiar, es difícil de reconocer y aún más difícil de cambiar cuando el hacerlo es doloroso o nos causa algún problema. Después de todo ¿cómo sé que algo nuevo será mejor?, la respuesta es, no lo sabrás si no lo intentas. Aunque muchas personas anhelan algo mejor y tienen la oportunidad de obtenerlo, siempre tienen que librar una batalla contra la comodidad de la familiaridad. Una vez que se deja lo familiar, obviamente se entra en lo desconocido, lo incómodo, esto es lo que a la mayoría de nosotros nos asusta. Aquí es donde el dolor al cambio significa renunciar a lo familiar para ahondar en lo desconocido. Este dolor se conoce como inseguridad o ansiedad.

TEMA2: LA CREATIVIDAD Y LAS OPORTUNIDADES

La creatividad, la innovación y la resolución de problemas implica: Ver lo que todos los demás han visto, Pensar lo que nadie más ha pensado y Hacer lo que nadie más ha hecho.

La diferencia entre detectar problemas y detectar oportunidades de mejora es que mientras el primer caso lo que consigue es eliminar dificultades actuales (conducta reactiva) o reducir posibilidades de riesgo de cara al futuro (conducta preventiva), en el caso de las oportunidades lo que hacemos es dar pasos para mejorar nuestra situación (conducta proactiva).

Oportunidad es toda acción que pueda mejorar directamente nuestros resultados o indirectamente a través de la mejora de los elementos y circunstancias que nos rodean.

La creatividad es la capacidad para generar, de forma regular, ideas nuevas en un determinado ámbito, que faciliten la innovación. No hay una correlación directa de la inteligencia (tal como la entendemos) con la creatividad. Es decir, una persona creativa puede ser poca o muy inteligente.

Cuando hablamos de creatividad, hacemos referencia al pensamiento divergente, la inventiva o imaginación constructiva, como sinónimos de la facultad de innovar y producir una transformación. Se trata de identificar la situación, los problemas y condicionantes que la determinan, para que a través de los conocimientos y destrezas que poseemos, pongamos en práctica nuestra imaginación, dando una respuesta que no se haya tenido hasta ahora.

Descubrir qué pieza completaría un rompecabezas, qué cifra está omitida en determinada serie o cuál es la secuencia lógica en que debería ordenarse ciertas acciones o algunos dibujos, es un acto de pensamiento convergente. En efecto, todas las tareas mencionadas como ejemplos presuponen una sola posibilidad de respuesta correcta. Sin embargo, y sin desconocer la validez que tales problemas, es cierto que en la vida nos encontramos muchas veces con problemas susceptibles de múltiples soluciones diferentes ¿Qué hacer hoy para comer? ¿Cómo decorar una habitación? ¿Cómo aprovechar un espacio? ¿Cómo redactar un informe? ¿Cómo mejorar un procedimiento? En la medida en que esta clase de problemas tiene más de una solución, constituye una demanda para el pensamiento divergente.

Así pues, si entendemos ambos tipos de pensamiento como un continuo, deberemos entender que la creatividad está claramente inclinada hacia el polo del pensamiento divergente.

2.1. FASES DEL PROCESO CREATIVO

1. **PREPARACIÓN:** Consiste en percibir y analizar la situación, así como de todas las circunstancias y dimensiones que influyen en ella. Se recoge información.
2. **GENERACIÓN:** Es el largo y complejo trabajo de manipular, experimentar, generar ideas y buscar alternativas sobre el tema que nos ocupa de forma consciente. Puede realizarse con la ayuda de Técnicas de Creatividad.
3. **INCUBACIÓN:** Esta parte del proceso es difícil de describir en términos concretos porque tiene lugar dentro de la cabeza. Es un posible periodo de "descanso ficticio" en el que, aunque no se esté trabajando de forma consciente en el objetivo creativo, se está dando otro tipo de elaboración no consciente que nos puede llevar a la idea buscada.
4. **ILUMINACIÓN:** El instante de la inspiración, cuando aparece la idea luminosa. Quizá la idea genial parece surgir en el momento menos pensado, frecuentemente en el transcurso de actividades que nos ocupan poca capacidad de atención con lo que se libera "espacio" para que emerjan las elaboraciones no conscientes. Se suele hablar de las tres "b" para referirse a estas actividades, en inglés "bus", "bed" y "bath". También se llama a esta fase momento "Eureka" o "Ajá" en el que se da un "insight" (nueva configuración con significado superior a la suma de las partes) y un "afecto positivo" (satisfacción o euforia).
5. **EVALUACIÓN:** La fase decisiva en la que valoramos y verificamos si esa inspiración es valiosa o no. Matizamos la idea para que se pueda llevar a la práctica y le damos la configuración final. En caso de que la idea no sea válida, se considerará como una fase intermedia de incubación con reintegración al proceso.
6. **ELABORACIÓN:** La fase de desarrollo, comunicación y aplicación práctica de la idea. Es frecuentemente largo y muchas veces arduo. Una parte importante es la difusión y socialización de la creación.

¡Ojo! Cabe aclarar que no siempre tienen porqué darse estos pasos ni por este orden. Desde esta perspectiva, el producto creativo es resultado de un gran trabajo previo y posterior a la "iluminación", lo que ofrece una alternativa a las explicaciones basadas en las musas e inspiraciones divinas o mágicas.

Esto, se suele expresar con la frase: "La creatividad es un 1% de inspiración y un 99% de transpiración" (atribuida a Thomas Alva Edison y a Johan Wolfgang von Goethe). También desmitificador es el concepto de "serendipia" o "serendipity" con el que se denomina a aquellos descubrimientos (como el de la penicilina) realizados supuestamente por azar pero que realmente conllevan una gran dosis de trabajo, dedicación, motivación y habilidades de la persona creadora.

TEMA 3: METODOLOGÍA DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

No se pueden descubrir nuevos mundos usando mapas viejos.

ETAPAS	OBJETIVOS	COMPETENCIAS NECESARIAS
<p>1. IDENTIFICAR EL PROBLEMA</p> <p>2. EXPLICAR EL PROBLEMA</p>	<p>COMPRENDER EL PROBLEMA en su complejidad y en su resonancia para los grandes objetivos educativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis ▪ Síntesis ▪ Visión global ▪ Pensamiento hipotético-deductivo
<p>3. IDEAR LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS</p> <p>4. DECIDIR LA ESTRATEGIA</p> <p>5. DISEÑAR LA INTERVENCIÓN</p>	<p>CREAR UNA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN apoyada en las fortalezas, que minimice los efectos negativos y que asegure logros reales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creatividad ▪ HH Interpersonales ▪ Negociación ▪ Comunicación
<p>6. DESARROLLAR LA INTERVENCIÓN</p> <p>7. EVALUAR LOS LOGROS</p>	<p>LOGRAR EL MEJORAMIENTO del problema, permitiendo además la transferencia y acumulación de los conocimientos aprendidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de liderazgo ▪ Capacidad para motivar e ilusionar ▪ Comunicación verbal y escrita.

1. IDENTIFICAR EL PROBLEMA

Esta fase está basada en un método heurístico: formulación y comprobación de hipótesis

Detectar problemas/oportunidades puede ser muy fácil o muy difícil. En definitiva va a depender de lo capaces que seamos de anticipar en el tiempo su aparición.

Tenemos tres posibilidades en este sentido:

- El problema te lo encuentras
- Prevención de problemas
- Descubrir oportunidades

No anticipar los problemas y dejar que estos aparezcan supone ir siempre a remolque de la situación. Esta pérdida de control origina desorientación, ésta causa un bajo rendimiento que lleva al estrés y a la pérdida de la autoestima y de la motivación.

En la vida real los problemas se presentan pocas veces de forma clara y estructurada sino que "están a nuestro alrededor", esperando ser descubiertos.

Para poder anticipar problemas y concederles el valor que se merecen o para poder detectar oportunidades, es preciso desarrollar una actitud individual y grupal abierta: **Observación, curiosidad y visión.** Es una habilidad individual que consiste en poner atención a lo que nos rodea y darse cuenta de cambios o relaciones entre personas, cosas o acontecimientos. La curiosidad implica una actividad de exploración, de movimiento hacia lugares no habituales. La visión necesita de la observación de tendencias y evoluciones así como de una actividad creativa de imaginar lo que puede suceder. Requiere una actitud favorable "querer hacer":

Ideas que refuerzan esa actitud:

- Es muy útil para uno mismo darse cuenta de lo que pasa a alrededor.
- En cualquier lugar, con cualquier persona puedes descubrir cosas que nunca hubieras sospechado.
- Con el paso del tiempo te das cuenta de que si hubieras sido más curioso hubieras descubierto oportunidades magníficas que estaban a tu alcance.
- Si yo no descubro los problemas que van a afectar a mi trabajo, nadie lo va a hacer por mí.
- Cualquier actividad laboral siempre tiene algún aspecto que se puede mejorar. Es cuestión de descubrirlo.
- Es bueno abrirse al exterior: ver qué se hace en otros sitios, cómo se hace, qué el importante.... Esto te da una visión global para enfocar mejor tus objetivos.

Delimite y explique cuál es el problema, por qué se genera y cuáles son las variables susceptibles de ser manipuladas a través de una estrategia racional.

La información es la materia prima y fundamental en la toma de decisiones ya que a mayor calidad de información, mejor es la calidad en la toma de decisiones. Tomar decisiones y realizar acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición.

Es primordial a la hora de tomar decisiones analizar los hechos fríamente, apoyándose en experiencias pasadas para realizar predicciones y tomar las decisiones más acertadas. Las decisiones, han de ser tomadas de modo que los datos y experiencias pasadas, no han de entrar en contradicción con las futuras decisiones.

1.1. PASOS PARA IDENTIFICAR EL PROBLEMA

PASO1: Identificar la situación problemática ¿Cuál es el problema?

¿QUÉ ES NECESARIO HACER?	¿CÓMO SE PUEDE LLEVAR A CABO?
ESTUDIAR EL PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none">• Buscar información: recoger datos e indicadores del problema.• Comparar con situación similares: en otras instituciones, universidades, departamentos...• Organizar toda la información de la que dispones.• Analizar la información• Sintetizarla• Redactar un informe sintético.

Para estudiar el problema será imprescindible interrogarse sobre la forma en que éste se manifiesta, como se detecta, cómo se cuantifica o se registra.

Esta es una etapa en que se recoge información, se buscan datos y se organizan; encuestas, porcentajes, tasas, histogramas, son herramientas- entre otras- al servicio de este momento.

Una técnica sencilla para poder delimitar inicialmente la situación problemática consiste en describirla a través de un breve informe que debe ser preciso y claro.

PASO 2: Valoración del problema y definición de la meta deseada.

Una vez que se ha establecido un primer informe sobre cuál es el problema, el equipo gestor entra en el segundo paso, que consiste en establecer una valoración del mismo.

¿QUÉ ES NECESARIO HACER?	¿CÓMO SE PUEDE LLEVAR A CABO?
Tener claro QUÉ QUEREMOS CONSEGUIR	<ul style="list-style-type: none">• Definir nuestros objetivos y ver si son coherentes con los de la organización.• Formulación breve de cuál sería la situación ideal después de la intervención.

Definir la situación deseada o meta proporciona un enfoque y dirección a todas las estrategias y acciones de intervención. Este horizonte de intervención puede explicitarse de diferentes maneras: un párrafo descriptivo, un objetivo general o una meta mensurable.

Realice una descripción de la situación en la que desea que quede la organización después de la intervención. Intente relatarlo en no más de un párrafo.

1.2. TÉCNICAS PARA LA DETECCIÓN DE PROBLEMAS

- A. CUADRO PARA LA DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA
- B. LOS OJOS DEL CLIENTE
- C. EL ANÁLISI DAFO
- D. LA REUNIÓN DE DISCUSIÓN

A. CUADRO PARA LA DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Es importante plantearse numerosos interrogantes sobre el problema y sobre la ausencia de problema en otros contextos. Ejemplos de cuestiones que nos podemos plantear sobre la situación-problema están reflejadas en el siguiente cuadro:

	¿DÓNDE EXISTE?	¿DÓNDE NO EXISTE?
NATURALEZA	<ul style="list-style-type: none">• ¿En qué aspectos es visible la situación?• ¿En resultados, en procesos en insumos...?	¿En qué aspecto no se manifiesta?
LOCALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• ¿En qué áreas geográficas se localiza?• ¿Abarca a toda la provincia, sólo a una escuela o a un conjunto de escuelas?	¿En qué áreas o subsistemas de la educación provincial no está presente?
MAGNITUD O EXTENSIÓN	<ul style="list-style-type: none">• ¿A cuántas personas afecta?• ¿Qué características de sexo, edad, formación, contexto social tiene esa población?	¿A qué poblaciones o actores no afecta esta situación?
FOCALIZACIÓN O SEGMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• ¿A todos afecta por igual?• ¿Pueden distinguirse grupos o poblaciones que están afectadas diversamente por el problema?• ¿Cuántos son los integrantes de éstos grupos?	¿En qué población no se hace evidente la situación?
PERMANENCIA O HISTORIA	<ul style="list-style-type: none">• ¿Es una situación reciente?• ¿Se viene constatando desde hace mucho o poco tiempo?	¿En qué momentos no se ha constatado esta situación?

B. LOS OJOS DEL CLIENTE

Hoy en día todo trabajador tiene un cliente interno o externo a la organización, que juzga y valora el resultado de su trabajo y la calidad del servicio dado.

Esta técnica de imaginación consiste en ponerse en el lugar de nuestro cliente y mirar por sus ojos para encontrar puntos débiles y aspectos en los que mejorar. La secuencia es la siguiente:

Imaginemos que somos nuestro cliente y pensemos en las motivaciones que tiene y las presiones a las que está sometido.

Nuestro cliente nos compara con otros por lo que tendremos que observarlos para ver qué ofrecen.

Tendremos que observar nuestro resultado y nuestro servicio a través de los ojos de nuestro cliente y hacerte la pregunta: si fueras el cliente ¿qué valorarías más?

C. EL ANÁLISIS DAFO

Diseñada en un primer lugar para aspectos de estrategia comercial, ha tenido una importante difusión por su gran utilidad para todo tipo de áreas de actividad. Se trata de hacer una valoración en grupo, acerca de actividades, áreas, asuntos, personas, etc. Sobre su presente y sobre su futuro, tanto en lo positivo como en lo negativo.

DEBILIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

D. LA REUNIÓN DE DISCUSIÓN

Es uno de los métodos más fructíferos de descubrir oportunidades, compartir ideas e iniciar proyectos. Requiere de un buen nivel de confianza entre los asistentes y una preparación semiestructurada.

PREPARACIÓN

- Evitar preparativos complicados.
- Duración en torno a las 2 horas.
- Convocar la discusión en torno a temas que preocupen o interesen a todos.
- Disposición de los asistentes a ser posible en círculo o en un entorno cercano y agradable que favorezca un clima de tertulia.

EN LA REUNIÓN

El coordinador da la bienvenida y crea un clima inicial agradable.

El coordinador introduce un tema con la siguiente fórmula: "somos un grupo de amigos/compañeros etc. que se reúnen porque a todos nos interesa/preocupa el siguiente tema...". El coordinador recuerda las reglas:

- Aquí no existe el estatus: es una gabardina que nos quitamos todos.
- Las personas son independientes de las ideas que manifiestan. Cuando una expresa su idea u opinión, deja de pertenecerle y pasa a ser del grupo.
- Se respeta a las personas. A las ideas se las puede examinar y valorar.
- La confianza es esencial, y depende en gran medida del respeto, la tolerancia, la escucha y la oportunidad para expresarse sin temor.
- Observar los posibles peligros: "atrincherarse tras una idea"; "duelo de posiciones"...
- Escuchar, sentir curiosidad por lo que dicen los demás.
- Los objetivos son: descubrir, explorar, darnos cuenta, inventar...

El coordinador, o bien empieza con una experiencia personal relacionada con el tema a tratar (que sirva de inspiración para los demás), o bien da la palabra a alguien para que lo haga. Cuando alguien hable, que no lo haga dirigiéndose hacia alguien en concreto sino a todos o al centro del grupo.

Cada vez que se expresa una idea, se anota en una tarjeta que se deja en el centro. Cualquier tarjeta puede ser recogida y hablar sobre la idea. Los comentarios sobre la misma también se escriben en la tarjeta.

En todo momento hay libertad para hablar aportando cualquier idea aunque esta se salga de la corriente de pensamiento del grupo. El coordinador recoge finalmente las ideas aportadas y las resume y concluye.

2. EXPLICACIÓN DEL PROBLEMA

En esta fase se profundiza en la comprensión del problema. Se distingue entre síntomas y causas y entre causas próximas y remotas.

IMPORTANTE: no sólo queremos crear un modelo explicativo, sino un modelo que permita orientar la intervención: señalando las variables críticas sobre las que ACTUAR POSTERIORMENTE.

Definir el problema y delimitarlo de forma tal de poder reconocer dónde se inicia, dónde ocurre, cómo ocurre y a quiénes afecta. En este momento, el equipo de gestión se encuentra en condiciones de profundizar la comprensión del problema, elaborar una explicación satisfactoria y fundamentada de sus causas y, con ello, establecer una primera cartografía sobre los puntos nodales en los que se puede y debe basar la creación de una estrategia de solución.

La explicación de un problema trasciende los síntomas para indagar las causas.

2.1. PASOS PARA EL ANÁLISIS DEL PROBLEMA

1. VALORAR LA IMPORTANCIA

Muchas veces nos encontramos con que se invierten medios excesivos para solucionar problemas que no tienen tanta importancia como otros. De ahí viene que resulta clave determinar la importancia con criterios objetivos. Valorar la importancia de un problema/oportunidad consiste en hacer un juicio previo sobre la trascendencia que dicho problema/oportunidad va a tener sobre nuestros objetivos o metas.

2. ACOTAR. DEFINIR LOS LÍMITES

Del problema conocemos sus consecuencias, por lo menos inmediatas, por eso aparece como tal. Sin embargo muy a menudo se arreglan “cortando por lo sano”, cuando un análisis más minucioso encontraría el límite concreto de lo problemático. Los problemas generalmente aparecen de forma confusa e indefinida. Antes de acometer su solución tenemos que conocerle bien y llegar a un acuerdo grupal acerca de qué es y qué no es el problema. El problema siempre irá referido a un objetivo o meta del grupo.

3. CONOCER LAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS

Mediante las técnicas de acotar el problema indagamos sobre las causas del mismo al tiempo que lo describimos. Pero analizar las causas de un problema puede llevarnos a descubrir relaciones más profundas entre los distintos elementos del entorno laboral.

2.2. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS

- A. CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS ERIM
- B. EL MÉTODO DE LOS SEIS INTERROGANTES
- C. LA LISTA DE 20 CAUSAS
- D. EL DIAGRAMA DE ESPINA DE PEZ
- E. MAPAS MENTALES

A. CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS ERIM (PARA VALORAR LA IMPORTANCIA)

Una manera simple de clasificar los problemas y priorizarlos es de acuerdo a dos criterios: importancia y urgencia

De acuerdo con esos dos parámetros, los problemas se colocan en la siguiente matriz:

URIM		Urgente	
		-	+
Importante	+		
	-		

B. EL MÉTODO DE LOS SEIS INTERROGANTES

¿Cuál es el problema? ¿Cuándo sucede? ¿Cómo sucede? ¿Dónde sucede? ¿Por qué existe?
¿A quiénes afecta?

C. LA LISTA DE 20 CAUSAS

Se realiza preparando una lista amplia de causas potenciales: el objetivo básico es expandir los posibles factores que comúnmente se mencionan como generadores del problema. El listado de causas tiene que ser luego depurado para seleccionar las más importantes

D. EL DIAGRAMA DE ESPINA DE PEZ O DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

Es una técnica que permite revelar las causas de un problema, organizándolas y ponderándolas. Simplifica enormemente el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos más entendibles.

SESIÓN1

Fase1: Definición del problema. Se define el problema clara y concretamente, escribiendo su descripción en el recuadro al que se dirige la flecha del diagrama.

Fase2: Categorías. De la flecha principal va a salir 4 o 5 grupos principales de causas que hay que definir. Algunas categorías comúnmente usadas son: Máquinas, Mano de obra, Material, Métodos, Entorno, Medios, Normas, Organización...

Fase3: Producción de Causas. El grupo produce causas posibles siguiendo algún método de estimulación creativa como el "brainstorming" o el "Diagrama de Robson". Este paso puede realizarse antes de la definición de categorías.

Fase4: Clasificación de Causas. El listado de causas producidas se clasifica y escribe dentro de las categorías.

Fase5: Incubar el diagrama. Aquí no termina el análisis de causas sino que hay que dejar cierto tiempo (1 o 2 días) para poder reflexionar sobre lo elaborado y poder aportar nuevas ideas. También se les da la oportunidad a otras personas para que puedan aportar cualquier sugerencia. Esto se facilita poniendo el diagrama en un lugar visible en el lugar habitual de trabajo.

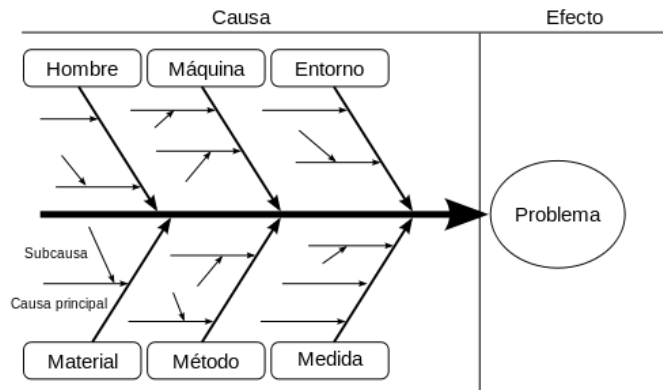
SESIÓN2

Fase6: Análisis de Probabilidades. En una segunda sesión se clasifican las causas. Primero se descartan las poco probables. El resto se clasifican de acuerdo a su validez a priori.

Fase7: Verificación/falsación de causas. Entre las causas más probables es preciso comprobar si son válidas o no.

SESIÓN3

Fase8: Análisis de dispersión. Una vez identificada la causa principal del problema es necesario buscar las relaciones que ésta tiene con otras posibles causas.



E. MAPAS MENTALES

La importancia de los mapas mentales radica en que son una expresión de una forma de pensamiento: el pensamiento irradiante. El mapa mental es una técnica gráfica muy eficaz para tomar notas y muy útil para la generación de ideas por asociación. A través de conceptos e imágenes claves que se sitúan en el centro, se trabaja hacia afuera en todas direcciones, produciendo una estructura creciente y organizada. Esta organización permite que la información sea asimilada y recordada con mayor facilidad. Es un método muy creativo ya que nos hace abrirnos a nuevas ideas en las que no se había pensado antes, por distintos caminos, gracias a las asociaciones creadas.

Es una técnica de usos múltiples. Su principal aplicación en el proceso creativo es la exploración del problema y la generación de ideas. En la exploración del problema es recomendable su uso para tener distintas perspectivas del mismo.

Para su elaboración se siguen los siguientes pasos:

- Se toma una hoja de papel, grande o pequeña, según sea un mapa grupal o individual.
- El problema o asunto más importante se escribe con una palabra o se dibuja en el centro de la hoja.
- Los principales temas relacionados con el problema irradian de la imagen central de forma ramificada.
- De esos temas parten imágenes o palabras claves que trazamos sobre líneas abiertas, sin pensar, de forma automática pero clara.

Los mapas mentales se pueden mejorar y enriquecer con colores, imágenes, códigos y dimensiones que les añaden interés, belleza e individualidad.

3. BÚSQUEDA DE SOLUCIONES O ALTERNATIVAS

Esta fase es eminentemente creativa. El equipo se aboca en este momento a proponer soluciones. El desafío es lograr una gran diversidad de ideas. Este es el momento en que se requiere el máximo de creatividad.

Si tenemos bien analizado y acotado el problema, prácticamente hemos recorrido la mitad del trayecto. Ahora es preciso buscar soluciones. La creatividad se puede estimular mediante una serie de técnicas de generación de ideas que se basan en el principio de que las ideas que surgen en un proceso de grupo son superiores a la suma de las ideas individuales.

3.1. TÉCNICAS PARA BUSCAR SOLUCIONES O ALTERNATIVAS

- A. BRAINSTORMING
- B. BRAINWRITING
- C. 4X4X4
- D. EL GRUPO NOMINAL
- E. LA PECERA
- F. SEIS SOMBREROS PARA PENSAR
- G. CINCO ALTERNATIVAS MÁS

A. BRAINSTORMING

La lluvia de ideas (Brainstorming), es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta fue creada en el año 1941, por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente.

Pasos a dar en un Brainstorming

Fase1: Introducir la sesión. La persona que hace de coordinador de la reunión prepara el clima adecuado para que los miembros estén relajados y con ánimo para participar.

Fase2: Explicar las reglas. Posteriormente el coordinador explica las reglas. Es bueno escribirlas y ponerlas en la pared para que queden visibles en todo momento. Son las siguientes:

- No se puede criticar. Toda idea es válida, incluso las más disparatadas y extrañas son aceptadas. Tampoco se puede valorar una idea que se haya expresado.
- Ser espontáneo. En cualquier momento se puede expresar una idea que venga a la mente. También se puede aprovechar cualquier comentario que haga otra persona para asociarlo con una idea.
- Cantidad, no calidad. No hay que pensarse mucho las ideas. Lo bueno es producir cuantas más mejor.
- Anotar todas las ideas. Todas deben quedar escritas.
- Guardar un periodo de incubación. Después de emitidas las ideas, hay que dejar un tiempo (horas, uno o más días) para reflexionar sobre ellas y poderlas evaluar mejor.

Fase3: Producción de ideas. Se puede dejar libremente a la espontaneidad de los asistentes o se puede provocar pidiendo a cada uno que aporte al menos 2 ideas y luego las vayan comentando en cualquier orden. Las ideas se anotarán en un lugar visible para todos los asistentes.

Fase4: Comentar las ideas. Una vez agotada la tormenta de ideas es conveniente repasar lo anotado para ver si se ha entendido bien y si todo el grupo lo ve con igual claridad.

Fase5: Periodo de incubación. Es importante no pasar directamente de la producción de ideas a la evaluación. Para ello hay que guardar un periodo de incubación donde se asienten las ideas manifestadas por el grupo y se puedan valorar con un criterio más racional.

Fase6: Evaluar las ideas. Aunque esta tarea sería propia de otra sesión, también se puede realizar a continuación (en este caso la fase de incubación sería muy pequeña o no existiría). La evaluación consiste en:

- Seleccionar de entre todas las soluciones aquellas que a priori son más plausibles.
- De éstas, ir una a una buscando las ventajas e inconvenientes de cada una (siguiendo un proceso de brainstorming). Se anotarán ventajas e inconvenientes de cada una en dos columnas.
- Una vez revisadas todas, el grupo ponderará la importancia de los puntos positivos y negativos de cada una. A través de este proceso se saca la puntuación final.

B. BRAINWRITING

Es una variante del Brainstorming o Lluvia de ideas que se realiza por escrito. Se produce una cantidad sorprendente de ideas. Es útil para las personas con dificultades para hablar en público. Combina la generación de ideas individual con la grupal.

Se puede hacer a distancia (correo electrónico, etc).

El grupo en círculo con un papel en blanco por persona. Se da un tiempo para que cada miembro individualmente escriba las ideas que se le ocurran (basta con dos minutos y tres o cuatro ideas).

A la indicación de quien dinamiza, se cambian al mismo tiempo todos los papeles (por ejemplo, todos al miembro de la izquierda, a todos/as nos llegan ideas que escribió el anterior). Se leen en voz baja las ideas que escribió el compañero/a y se escriben nuevas ideas (inspiradas o no en las suyas). Cada vez las hojas vienen con más ideas y se va ampliando cada vez un poco más el tiempo. En otra variante cada persona va dejando en el centro boca abajo las hojas de sus ideas y cogiendo otras del montón.

Tras varias rondas se leen en voz alta todas las ideas que han surgido y se van rodeando con un círculo las que más gusten al grupo.

C. 4x4x4

Técnica grupal. El grupo produce ideas, primero individualmente y posteriormente en grupo. Se produce una Selección cualitativa de las ideas.

Cada participante escribe individualmente en un papel las cuatro ideas esenciales acerca del foco creativo (Por ejemplo, "ideas para llegar a fin de mes"). Terminada esta etapa, el grupo se coloca por parejas. Cada pareja llega a un acuerdo y escribe las cuatro ideas esenciales sobre el foco creativo.

Posteriormente se colocan en grupos de cuatro, y así sucesivamente hasta que el grupo entero tiene que ponerse de acuerdo y decidir cuáles son las cuatro ideas esenciales acerca del foco creativo o del problema. Las cuatro ideas finales son el relieve cualitativo de toda la producción anterior.

D. EL GRUPO NOMINAL

Es un método estructurado muy eficaz tanto para la detección de problemas y necesidades como para la resolución de problemas y su consenso en grupo. Requiere de un coordinador adiestrado en el uso de la técnica y no necesita que entre los asistentes haya un elevado nivel de confianza.

PREPARACIÓN

Se necesita un panel, pizarra o pared para poder pegar en él tarjetas con las ideas que vayan elaborando los participantes. También se necesitan rotuladores, cartulinas y pegatinas pequeñas (o cualquier otro elemento que sirva para emitir votos sobre las tarjetas).

Duración en torno a dos horas

Tamaño ideal del grupo entre 5 y 10 personas.

EN LA REUNIÓN

El coordinador introduce el tema, problema o cuestión al grupo. Posteriormente les explica las reglas de la reunión.

Fase1: Generación silenciosa de ideas. A cada persona se le entregan de 3 a 5 tarjetas, En cada una tendrá que escribir una idea, solución al problema etc. Respondiendo al tema propuesto. Una idea por tarjeta. Ideas simples y sintéticas. Duración estimada 15 minutos.

Fase2: Comunicación de las ideas. Cada participante conforme escribe las ideas en las cartulinas, las va pegando en el panel o pared. Durante esta fase la observación de ideas en el panel puede inspirar nuevas ideas a los que aún no las han pegado. Duración estimada 10 minutos.

Fase3: Clarificación de ideas. El monitor revisa las ideas y verifica su comprensión contrastando con los autores lo que querían decir con ello. Si es necesario reformular alguna frase, lo hace el monitor. Duración estimada 30 minutos.

Fase4: Clasificación de ideas. Se trata de agrupar las distintas aportaciones por su similitud de concepto. En esta fase el monitor puede animar al grupo a

que se levante y colabore en agrupar las tarjetas. Duración estimada: 10 min.

Fase5: Votación y conclusión. A cada participante se le entregan tres pegatinas pequeñas que servirán como sistema de voto de los distintos grupos conceptuales que hayan salido. En ningún caso un participante podrá conceder los 3 votos a una sola idea (2 como máximo a una sola idea). Hecho el recuento, se colocan por orden las ideas resultantes. Duración aproximada 15 minutos.

Fase 6: Análisis de la información. Posteriormente a la reunión, el coordinador habrá recogido toda la información y elaborará un informe que contenga los pasos y las conclusiones a las que llegó el grupo.

E. LA PECERA

Se ubican cinco o seis sillas en un círculo en el centro de la sala, apuntando hacia el centro (es decir, armando una ronda). Este grupo de sillas es la pecera. Se ubican más sillas en los alrededores por fuera del círculo interno, también apuntando al centro.

Cuatro o cinco participantes ocupan las sillas de la pecera (es decir, exactamente un participante menos que la cantidad de sillas; una silla queda libre). Estos participantes son los peces. El resto de los participantes se sientan en las sillas adicionales por fuera de la pecera. Ellos son los observadores. Un facilitador se encuentra de pie cerca de la pecera. Su trabajo es mantener a la discusión en movimiento, asegurar que se sigan las reglas de la pecera, y tomar notas sobre cualquier punto interesante que surja durante la discusión.

Solo los peces pueden hablar. Más aún, sólo pueden hablar si hay exactamente una silla libre en la pecera. En cualquier momento, un observador puede avanzar y sentarse en la silla libre. Cuando esto ocurre la discusión se detiene hasta que alguno de los peces se retire voluntariamente y pase al área de los observadores. Cualquier observador puede unirse a la discusión en cualquier momento ocupando la silla libre. Un participante puede pasar de ser observador a pez cuantas veces quiera durante la discusión.

También se permite que un pez se retire al área de observadores en cualquier momento, aunque nadie se haya sentado en la silla libre. En este caso, la discusión se detiene hasta que un observador se una voluntariamente.

F. SEIS SOMBREROS PARA PENSAR. Edward De Bono

Esta es una poderosa técnica que es utilizada para poder analizar una decisión desde varios puntos de vista o perspectivas. Esto fuerza a cambiar la forma habitual de pensar y nos ayuda a formar diferentes visiones de una situación. Cada Sombrero es un estilo diferente de pensamiento:

Sombrero Blanco

Con este pensamiento debemos enfocarnos en los datos disponibles. Ver la información que tenemos y observar qué podemos aprender de ella. Prestar atención a las "lagunas" de nuestro conocimiento sobre la situación, y tratar de rellenarlo o por lo menos tomar cuenta de ellos.

Sombrero Rojo

Colocándonos el sombrero rojo, podemos ver los problemas utilizando la intuición, la reacción interior, y la emoción. También debemos tratar de pensar en cómo reaccionarán emocionalmente otras personas. El sombrero rojo otorga el permiso para expresar los sentimientos y las intuiciones sin tener que disculparse, sin explicaciones y sin tener que justificarse.

Sombrero Negro

Utilizando el sombrero negro podremos ver todos los puntos malos de una decisión. Mirarlos cuidadosamente y a la defensiva. Tratar de ver por qué podría no funcionar. Esto es importante porque resalta los puntos débiles de un plan. Esto permite eliminarlos, cambiarlos, o preparar un plan de contingencias para dar cuenta de ellos.

Sombrero Amarillo

El sombrero amarillo nos ayudará a pensar positivamente. Es el punto de vista optimista que nos ayudará a ver todos los beneficios de una decisión y el valor en ellos.

Sombrero Verde

El sombrero verde corresponde a la creatividad. Aquí es cuando podemos desarrollar soluciones creativas a un problema. Es una forma libre de pensamiento en la cual hay poco o ningún lugar para las críticas. Algunas de las técnicas para desarrollar la creatividad pueden ser utilizadas en este momento.

Sombrero Azul

El sombrero azul constituye el control de procesos. Este es el sombrero que utilizan las personas que dirigen una reunión. Cuando se presentan las dificultades porque no aparecen las ideas, pueden dirigir las actividades hacia el sombrero verde. Cuando se necesitan planes de contingencia pueden orientarlos hacia el sombrero negro, etc.

Y recuerda... "La única manera de poder crecer todos es hacer cosas de diferentes maneras, si seguimos haciendo lo mismo, obtendremos los mismos resultados".

G. CINCO ALTERNATIVAS MÁS

¿CÓMO ELEGIR UNA SOLUCIÓN? Cinco alternativas más

Nuestras manos van a ser la guía que nos va a recordar que siempre, en cualquier situación en la que nos encontremos en la que parezca que no hay más que una o dos alternativas a seguir, siempre hay, al menos, cinco alternativas más.



EL DEDO PULGAR: "HAZTE FUERTE"

Sin él difícilmente podríamos agarrar objetos. Con el pulgar hacemos presa para poder girar o retorcer objetos, y también nos permite (junto con otros dedos) hacer "pinza" para sujetar objetos más delgados (bolígrafo, alfiler, etc). Está asociado a la fuerza, y de aquí nos viene el camino que nos propone para encontrar una alternativa: "Hazte fuerte". Cuando la situación presente un gran obstáculo en tu camino, muy posiblemente tengas que armarte de paciencia y "hacerte fuerte". ¿Cómo? Entrenándote, aprendiendo, desarrollando tus puntos fuertes o minimizando tus puntos débiles.

EL DEDO ÍNDICE: "ELIGE UNA NUEVA COMBINACIÓN"

Es el que utilizamos habitualmente para señalar algo o alguien. El dedo índice es el que utilizamos para elegir entre varias opciones. También es el que utilizamos para decir no a algo que nos proponen. De aquí viene su inspiración para la siguiente alternativa: "Elige una nueva combinación". El dedo índice nos recuerda que tenemos la posibilidad de salirnos de las opciones habituales y buscar una nueva combinación. Esa posibilidad siempre está ahí, aparentemente invisible, esperando que se nos ocurra. Es la opción creativa.

EL DEDO CORAZÓN: "LUCHA"

En muchas culturas se utiliza el dedo corazón para hacer un gesto (obsceno) de reprobación, de estar en contra de algo o alguien. También se asocia a la independencia y al carácter. El dedo corazón nos da la siguiente alternativa: "Lucha". La alternativa "lucha" nos habla de insistir, perseverar e incluso de combatir, de oponerse ante una postura determinada

EL DEDO ANULAR: "BUSCA ALIADOS"

Recibe este nombre porque tradicionalmente es el dedo en el que se ponen los anillos, especialmente los de compromiso. El anillo tiene un significado muy importante, y es que expresa un vínculo con otra persona. La cooperación resulta fundamental para esta alternativa.

EL DEDO MEÑIQUE: "MINIMIZA EL PROBLEMA"

El dedo más pequeño de nuestra mano, con su tamaño nos puede recordar la quinta alternativa posible que siempre tenemos a nuestro alcance: "Minimiza el problema". Hay muchas ocasiones en las que somos nosotros mismos los que hacemos una montaña de un grano de arena, y es precisamente nuestra obsesión o fijación con algo lo que lo convierte en problema. Minimizar el problema tiene que ver con desviar nuestra atención de ello, olvidarnos o despreocuparnos de lo que va a pasar y confiar en que todo va a seguir una evolución positiva.

4. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y TOMA DE DECISIONES

Una decisión consiste en elegir, de entre una serie de posibilidades, la mejor de ellas. Recuerda que ninguna decisión servirá de mucho si no la pones en práctica.

¿Qué hacemos con toda esa colección de ideas que han aparecido en una sesión de creatividad? ¿Cuál de ellas elegimos? La cuarta etapa en esta metodología de resolución de problemas tiene por objetivo decidir cuál es la estrategia más efectiva para lograr la mejora de la situación actual. Es importante destacar que normalmente no existe una única estrategia adecuada.

El proceso de elección empieza sintetizando en un cuadro las distintas estrategias alternativas de solución que se han ido proponiendo y elaborando a lo largo de los pasos de la etapa anterior.

Hay dos pasos a realizar: valoración de alternativas y toma de decisiones.

Para valorar las alternativas convenientemente tenemos una serie de criterios:

- Beneficios objetivos estimados ¿qué ganamos?
- Probabilidad de éxito estimada ¿qué probabilidad tenemos de lograrlo?
- ¿Depende de nosotros ponerlo en marcha o no? (dependencia interna o externa)
- Medios necesarios (personas, materiales, etc.)
- Tiempo estimado de puesta en marcha.
- Costes asociados ¿qué riesgos vamos a correr?

En cualquier caso, ante un problema importante, si terminamos la valoración de alternativas sin encontrar alguna que sea realmente satisfactoria, no podemos abandonar el problema por ello. Cuanto más importantes son los problemas, más difícil resulta encontrar soluciones viables y eficaces.

Qué hacer si después de la valoración de alternativas no encontramos soluciones adecuadas:

- Volver a intentar la generación de ideas usando métodos complementarios.
- Revisar el proceso de análisis del problema.
- Buscar ayuda externa "ojos limpios".

4.1. TÉCNICAS PARA VALORAR Y TOMAR DECISIONES

- A. EL MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES
- B. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS SEGÚN CINCO CRITERIOS GENERALES
- C. MÉTODO COMPINADO
- D. LAS SEIS MEDALLAS DE VALOR

A. EL MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

El método de comparación por pares es una forma sencilla de elegir entre un conjunto de alternativas.

Consiste en colocar en una matriz todas las alternativas que tenemos tanto en el eje vertical como en el horizontal, dejando la diagonal libre (que representa la comparación de una alternativa consigo misma). En cada intersección de la matriz se comparan 2 de las alternativas y habrá que elegir cuál de las dos resulta más adecuada, poniendo su letra correspondiente en la cuadrícula. Así se procede con todas las comparaciones y al final se suman el número de veces que aparece elegida cada alternativa.

Este proceso se puede realizar primero de forma individual y luego sumar los resultados individuales para llegar a un resultado de grupo. Con estos datos se listan las alternativas por orden de elección junto con el número de votos final.

Alternativas	A	B	C	D	Total
A					
B					
C					
D					
Total					

B. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS SEGÚN CINCO CRITERIOS GENERALES.

	Fortalezas en las que se apoya	Criterio de éxito (eficacia)	Criterio de costo/ rentabilidad	Criterio de dificultad tecnológica	Criterio de consenso y legitimidad	Tota
Estrategia "A"						
Estrategia "B"						
Estrategia "C"						
Estrategia "D"						

C. MÉTODO COMBINADO

Lo primero que tenemos que hacer es **establecer los criterios** por los que evaluaremos las ideas propuestas. ¿Qué criterios estoy buscando en la solución a nuestro problema? Los criterios elegidos pueden ser:

- A. De carácter general: Eficacia, posibilidad de control y seguimiento, coste de implantación, viabilidad.
- B.
- C. Únicamente para el problema concreto a tratar: Por ejemplo: ¿Por qué trabajo me decido?: sueldo alto, bajo coste de alquiler, buenas escuelas, buenas oportunidades de promoción, disponibilidad de transporte público, responsabilidades motivadoras en el trabajo...

Ponderar los criterios. Una vez que he establecido los criterios: ¿qué importancia relativa van a tener esos criterios a la hora de que nos decidamos por una alternativa o por otra? Para ello se puntúa, por ejemplo de 0 a 5 los criterios por orden de importancia en función de la consecución de los objetivos. Los criterios a los que damos la misma importancia, tendrán la misma puntuación.

Ejemplo:

- Eficacia..... 4
- Posibilidad de control y seguimiento 3
- Coste de implantación 5
- Viabilidad 2

Valorar las opciones. ¿Hasta qué punto las opciones cumplen los distintos criterios? Se les otorga una puntuación para cada uno de los criterios. Puntuamos de 0 a 10.

Obtener el resultado. El resultado se obtiene de multiplicar el valor que le hemos dado al criterio (puntuación relativa del criterio) por la puntuación de cada opción (puntuación relativa de la opción) en ese criterio.

Hallar la valoración total de cada opción. Anotamos la suma en vertical en la columna de resultados de cada opción. Para terminar elegimos la opción que obtenga mayor puntuación.

CRITERIOS	Puntuación Relativa del criterio	OPCIÓN A		OPCIÓN B		OPCIÓN C	
		Relativa	Resultado	Relativa	Resultado	Relativa	Resultado
Eficacia	4	6	24	10	40	3	12
Control y seguimiento	3	5	15	8	24	4	12
Coste de implantación	5	2	10	2	10	2	10
Viabilidad	2	0	0	6	12	8	16
TOTAL			49		86		50

D. LAS SEIS MEDALLAS DE VALOR

Edward de Bono, en su obra "Las Seis Medallas del Valor", propone seis criterios para valorar distintas alternativas. En función de estos criterios, otorgaremos las siguientes medallas a las distintas alternativas:

Las Seis Medallas de Valor son:

 Medalla de Oro	El oro es precioso, así como lo es la gente. La medalla de oro pregunta, ¿cómo importa aquí la gente?, valores humanos incluyendo orgullo, logro, sentido de pertenencia, esperanza, confianza y crecimiento.
 Medalla de Plata	La plata impacta a la organización. ¿De qué manera se está considerando aquí, la organización?, ¿cuáles son nuestras metas como organización?, y ¿cómo este prospecto de acción nos llevará a cumplirlas o nos alejará de ellas?
 Medalla de Acero	El acero debe ser tan fuerte como sea posible. La medalla de acero pregunta, ¿cuáles serían las implicaciones en la calidad?, ¿cómo impactaría la posible decisión en la calidad de lo que hacemos?
 Medalla de Cristal	El cristal puede tomar la forma de muchos objetos funcionales, hermosos, coloridos. La medalla de cristal contempla cambios, innovación, simplicidad y creatividad.
 Medalla de Madera	En el sentido más amplio, la madera se relaciona con la ecología. En caso de tomar este camino, ¿habría algún impacto negativo o positivo en el entorno?
 Medalla de Latón	El latón se ve como oro, pero no lo es. La medalla de latón examina las apariencias y la percepción, ¿cómo se interpretaría esta acción?

5. DISEÑAR LA INTERVENCIÓN

En este momento ya tenemos conciencia de qué acciones vamos a realizar. Es cuestión de planificar un calendario y asignar responsabilidades. Aun así, la aprobación de muchas de las iniciativas de mejora que vayamos a poner en marcha no depende directamente de nosotros. Por ello tendremos que introducir una acción adicional: la venta de las mismas.

En resumen, tenemos que dar dos pasos: planificación de acciones y marketing y venta del plan.

5.1. PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

Formalizar la alternativa a tomar a través de un plan de acción es esencial para asegurar su éxito, ya que se asumen responsabilidades individuales y colectivas para realizar tareas en un tiempo determinado.

El diseño de la intervención es la programación cuidadosa y minuciosa de todas las acciones, roles, recursos, decisiones auxiliares, plazos, instrumentos, métodos y asesoramientos necesarios para llevar adelante el proceso de mejora.

Si hemos realizado bien los pasos anteriores, y todo el equipo ha estado participando activamente en todas las fases del proceso, ahora se sentirán involucrados en la tarea y será mucho más fácil asumir responsabilidades.

5.2. MARKETING Y VENTA DEL PLAN

Esta es una realidad incuestionable desde el principio de los tiempos: no siempre se cuenta con la aprobación de quien tiene el poder o los recursos para poner en marcha algo que le va a beneficiar. El plan de acción puede ser que necesite de una aprobación por parte de la Dirección u otros órganos decisorios. En este caso, además de la dificultad de la realización, se necesita "vender" dicha propuesta.

En el marketing de nuestra propuesta (o de nuestra idea), tenemos que tener en cuenta una serie de principios básicos:

- **Seleccionar bien a la persona** o personas a las que vamos a dirigirnos para venderles nuestra propuesta. Características: poder de decisión o poder de influencia, representatividad en el tema a tratar y accesibilidad.
- Buscar las **motivaciones/intereses/preocupaciones** de las personas a las que vamos a dirigirnos y enfocar la argumentación hacia ellas, presentando los beneficios que puede obtener con su puesta en marcha.
- Buscar la situación y el **contexto más adecuado** para la venta (a veces conviene esperar un poco para encontrar una ocasión mejor).
- Utilizar un **lenguaje próximo** a nuestro interlocutor.
- Seguir un método en el discurso: atención-interés-deseo-acción.
- Dominar las técnicas de presentación.
- Tener preparados **argumentos** de defensa contra las dificultades que se presenten.
- Si no ha funcionado... no darse por vencido.

6. DESARROLLAR LA INTERVENCIÓN

El acento en la primera fase ha sido puesto en comprensión del problema en toda su complejidad; hemos distinguido entre síntomas y causas, y entre causas próximas y causas remotas. El objetivo desarrollado a través de los momentos de análisis y síntesis fue elaborar no sólo una explicación sino un modelo que permitiera orientar la intervención a través del señalamiento de las variables críticas a manipular. El equipo gestor tiene que buscar información, organizarla, analizarla y luego sintetizarla.

En la segunda fase se enfatizó la creación de una alternativa de intervención capaz de apoyarse en las fortalezas, de minimizar los obstáculos y de fundar consensos. Las capacidades profesionales que se demandan a los gestores en esta fase son aquellas ligadas a la creatividad, la innovación, la imaginación y aquellas de tipo metacognitivo, ligadas al examen de los propios procesos de razonamiento y expresión.

La tercera fase es precisamente la de resolución del problema o la del desarrollo de la intervención y es el momento clave en esta metodología.

El desarrollo de una intervención es entendido aquí como la implementación. La implementación está más allá de una mera conducta exterior y mecánica de cumplir, de hacer. El conjunto de las primeras medidas estratégicas es un paso inicial de la implementación.

La siguiente lista de preguntas puede ser indicativa de estos primeros pasos:

- *¿Cuáles son las cinco medidas más importantes que deben ser tomadas para poner en marcha el programa de intervención?*
- *¿Cómo deben ser comunicadas estas medidas?*
- *¿Quiénes deben estar, en forma imprescindible, altamente motivados y comprometidos en la puesta en marcha: directivos, docentes, supervisores, administrativos, padres, alumnos, asesores técnicos?*
- *¿Qué imprevistos podrían suceder luego de la puesta en marcha?*
- *¿Qué restricciones se esperan en el mediano plazo?*

La constitución y organización de equipos de trabajo supone un conjunto de decisiones pertinentes y necesarias de acuerdo al paradigma de gestión educativa que aquí se trata de presentar. El liderazgo de la intervención está también sostenido por el acompañamiento, la animación y el respaldo de las personas que trabajan en las diferentes acciones y roles diseñados.

7. EVALUAR LOS LOGROS

La última etapa en la metodología de resolución de problemas está marcada por la evaluación del logro, del cambio de comportamiento organizacional y de la mejora. Esto no debe entenderse como que anteriormente no haya habido momentos y espacios de evaluación. El desarrollo y liderazgo de la intervención incluyen momentos específicos y especiales de evaluación.

El tiempo de evaluación concreta el sentido más profundo de una metodología de la acción que utiliza los problemas como factor de mejora.

La evaluación se vincula estrechamente con mejora y con aprendizaje.

El primer paso es tomar decisiones respecto al tipo de evaluación que se quiere según lo que se quiere evaluar, para qué se va a evaluar y quiénes van a evaluar. La evaluación es una investigación. En consecuencia, debe desenvolverse según los cánones científicos para su desarrollo en materia de validez y confiabilidad de los resultados.

Lo más importante de la evaluación viene una vez que el "informe" está listo: es la comunicación, el diálogo y la discusión sobre los resultados.

