



Competencia: Resolver Problemas en Equipo

ACTIVIDAD 9 ¿ACIDEZ O PURA MIEL?

Aprendizajes esperados

 Conocimiento	Conocer los métodos más apropiados para resolver problemas al interior de un equipo de trabajo.
 Habilidad	Enfrentar constructivamente las dificultades que se presentan en los equipos.
 Actitud	Valorar la contribución personal en la solución eficiente de problemas.

Materiales y duración de la actividad

- Técnicas de resolución de problemas: (1) Matriz de opiniones, (2) Espina de pescado, (3) Análisis crítico, (4) Análisis de importancia-urgencia, (5) Lluvia de ideas.
- Lápices y hojas en blanco.

Duración: 45 minutos.

Antecedentes para el facilitador



¿Existen grupos ideales en los que todos están de acuerdo en todo? ¿Cree usted que es posible tanta dulzura? En realidad no, y por una razón muy simple: porque en las relaciones entre personas –felizmente– siempre habrá opiniones diversas que reflejan diferentes puntos de vista.

Esto también ocurre al interior de los equipos de trabajo y podríamos dividir en dos las principales situaciones que generan conflictos: primero, aquéllas en que algo funciona fuera de lo previsto, generando molestias al interior del equipo; y segundo, aquéllas en que surgen dos o más caminos alternativos para el logro de un mismo objetivo. En ambos tipos de situaciones es necesario tomar decisiones y ello conlleva las típicas encrucijadas en que las opiniones se confrontan y los equipos se conflictúan.

Revisemos con más detenimiento la palabra “conflicto”. Todos sentimos que tiene una carga negativa. El conflicto es malo, nos enemista con alguien, genera tensiones y nos desgasta enormemente. Sin embargo, hay otra forma de verlo. **El conflicto positivo también existe** y consiste en reconocer que todos tienen un espacio para manifestar sus diferencias, que ello es una fuente de creatividad, que un conflicto bien solucionado compromete en mayor medida a los miembros del un equipo. La clave entre un conflicto productivo y uno negativo, entonces, es la forma de enfrentarlo.

A continuación se mencionan algunos pasos que contribuyen a manejar positivamente los conflictos:

- Previo a cualquier conflicto, es indispensable haber generado condiciones grupales de confianza y respeto.
- No es recomendable esconder los conflictos. Es preferible enfrentarlos y hacer de ellos una fuente de creatividad y productividad.
- Es muy importante analizar las causas de un problema y diferenciarlas de los síntomas que lo hicieron presente.
- Todos los involucrados en un problema deben tener la oportunidad de contribuir con sus opiniones.
- Todas las opiniones deben emitirse con argumentos. Deben permitir preguntarse una y otra vez por qué está ocurriendo el problema.

- Cada uno de los miembros de un equipo debe reconocer que su punto de vista no es inmejorable, inamovible o único. Por lo tanto, todos deben escucharse y reflexionar sobre el aporte que brinda cada argumentación.
- Los distintos grados de poder entre los participantes no deben ejercer presión, al momento de analizar o resolver un problema.
- Si hay un conductor o jefe del equipo, éste debe ordenar las intervenciones facilitando que primero se argumenten las causas, luego se expresen y se analicen todas las alternativas y finalmente se tomen las decisiones.
- Las decisiones al interior de un equipo deben tomarse por consenso y no por mayoría. Por “consenso” significa que entre todos construyeron la alternativa que creen mejor, a pesar de los inconvenientes que pueda tener. Por “mayoría” significa que se vota por las distintas alternativas y se selecciona la que alcance mayor apoyo, dejando al margen a quienes estuvieron en minoría.
- En condiciones de excepción, una decisión unilateral puede ser una buena forma de decidir. En ese caso la decisión la toma el conductor o líder del equipo. Estas situaciones son especialmente válidas ante riesgos de agravamiento de un conflicto. Pero, cuidado, si un equipo siente que la mayoría de las veces las decisiones se toman para evitar riesgos superiores, será necesario revisar su condición de funcionamiento.

Podemos concluir que resolver problemas dice relación con: definirlo, identificar sus causas, identificar las consecuencias y clasificarlas según su urgencia e importancia, identificar soluciones y clasificarlas según la posibilidad real de implementarla y, finalmente, tomar decisiones. La participación de los integrantes del equipo y el grado de involucramiento de cada cual, hacen la diferencia entre un problema mal atendido y un conflicto positivo, que permite el crecimiento de un equipo de trabajo.

Descripción de la actividad

El sentido de esta actividad es brindar a los participantes la oportunidad de **enfrentar constructivamente un problema, poniendo énfasis en el análisis de sus componentes y en la visualización de las posibles soluciones**. Se pondrán en juego diversas técnicas que facilitan este proceso de análisis e ideación de soluciones.

Se formarán cinco equipos de igual número de participantes. Cada equipo trabajará con **una técnica diferente que le permitirá dilucidar el problema y tomar decisiones** respecto de la solución. Al término del ejercicio podrán comentar los méritos y limitaciones de las distintas técnicas, de acuerdo a diferentes clases de problemas.

● Preparación

- Fotocopie para cada equipo la “Técnica de resolución de problemas” que le corresponderá utilizar. Una copia por participante.

● Desarrollo

1. Introduzca la actividad comentando que **hay técnicas muy interesantes que ayudan a enfrentar dificultades y a buscar alternativas de solución**. Este aprendizaje les será útil tanto en experiencias de trabajo como en la vida personal. Hágales ver que la mayoría de los problemas se nos presentan al principio muy confusos, que cuesta distinguir las verdaderas causas, que muchas veces éstas se confunden con los efectos, y que sólo un buen análisis permite avanzar en su solución.
2. Solicite que se **formen cinco equipos y a cada uno entregue una técnica diferente**: al primero, Matriz de opiniones; al segundo, Espina de pescado; al tercero, Análisis crítico; al cuarto, Análisis de importancia-urgencia; y al quinto, Lluvia de ideas.
3. Dentro de cada equipo se distribuirá un ejemplar por persona. Ello les permitirá una mejor reflexión sobre el problema que plantea cada guía de trabajo y buscar la mejor solución posible.

4. Si no logran acuerdos consensuados, deben analizar las razones de aquellas discrepancias y buscar un camino alternativo de solución.

Mientras se realiza la actividad, usted puede acercarse a cada equipo y asegurarse de que han entendido bien las instrucciones, puesto que cada uno de ellos estará realizando un trabajo de diferente grado de dificultad.

5. Otórgueles 20 minutos para que empleen la técnica de resolución de problemas que fue asignada a cada equipo.

● **Puesta en común**

Un representante por equipo explicará brevemente **en qué consistió el ejercicio que realizaron y los resultados que obtuvieron.**

Usted puede orientar el análisis basándose en las siguientes preguntas:

- ¿Qué técnica les resultó más sorprendente y por qué?
- ¿Para qué etapa del proceso de decisión o resolución del problema resultó más útil?
- ¿Participaron todos en cada equipo?
- ¿Hubo intentos impositivos?, ¿cedieron algunos sin mayor convicción?
- ¿Se intentó acercar posiciones mediante buenos argumentos?
- ¿Las decisiones se tomaron por consenso, por mayoría o por imposición?
- ¿Idearon soluciones creativas ante las diferencias de opinión?
- ¿Las características personales de los integrantes de cada equipo, marcaron el estilo de resolución de conflictos?

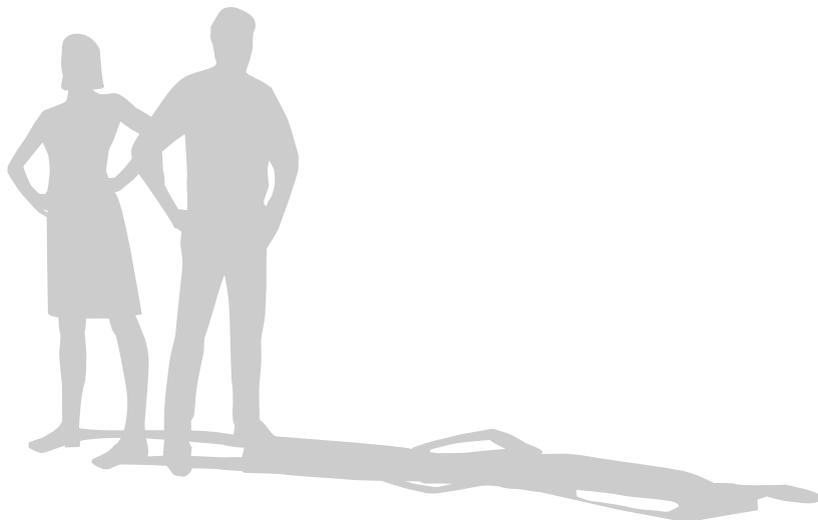
Para que todos comprendan mejor las distintas técnicas utilizadas es conveniente que, al momento de la puesta en común, tengan a mano el material de la Evidencia. Reparta una copia (4 páginas) a cada participante.

● **Conclusión**

El facilitador orientará a los participantes respecto de **la importancia de enfrentar los problemas al interior de un equipo de trabajo y estimulará el uso de ciertas técnicas que contribuyan en su resolución**. Finalmente los invitará a experimentar con estas técnicas en diversas situaciones de la vida cotidiana y a evaluar sus beneficios.

● **Portafolio de evidencias**

Al término de esta actividad, el participante dejará un testimonio de la solución de un problema definido por él, utilizando una técnica específica para un resultado eficiente.



Material Didáctico

Actividad 9

Técnicas de resolución de problemas

Técnica 1: Matriz de opiniones

La juventud de hoy enfrenta dificultades de diversa naturaleza. Tú y tu equipo harán un diagnóstico de los principales problemas que –ustedes perciben que a ellos– los afectan actualmente. Para facilitar el análisis y lograr un diagnóstico consensuado, utilizarán la técnica denominada “matriz de opiniones”.

¿Con cuál de las afirmaciones que se presentan más abajo estás más de acuerdo?

Trabaja primero individualmente, asignando el número 1 a la que mejor representa tu acuerdo, el número 2 a la siguiente, y así sucesivamente hasta el número 5, que vendría a ser la que menos representa tu acuerdo. Jerarquiza tus respuestas libremente, sin pensar en lo que crees que el equipo espera que tú respondas.

<ul style="list-style-type: none"> • Afirmación 1: El principal problema de la juventud es la constante violencia intrafamiliar de que es objeto (física y /o psicológica), que la lleva a reaccionar agresivamente ante ciertas situaciones. 	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Afirmación 2: La Educación Básica y Media es una oportunidad que los jóvenes desaprovechan. 	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Afirmación 3: El principal problema de la juventud es la falta de oportunidades laborales. Eso la lleva a perder confianza en sus propias capacidades. 	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Afirmación 4: Los jóvenes no tienen problemas diferentes al resto de la sociedad. Cada uno es lo que quiere y puede ser, según su propio esfuerzo. 	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Afirmación 5: El principal problema de la juventud es la discriminación social, lo cual les impide hacer realidad sus sueños. Eso justifica que no estén “ni ahí”. 	<input type="text"/>

Material Didáctico

(... continuación)

- Una vez que hayas realizado el trabajo individual de reflexión, construye en conjunto con tu equipo la matriz de opiniones y comparen los resultados obtenidos.

Ejemplo de matriz de opiniones:

	Juan	María	Julia	José	Rango	Decisión grupal
Los autos negros son los más lindos.	4	5	1	3	1-5	
Los autos grandes son los más lindos.	2	1	2	1	1-2	
Los autos descapotables son....	3	2	3	2	2-3	
Los autos sin tubo de escape son...	1	3	4	5	1-5	
Los autos antiguos son...	5	3	3	5	3-5	

Como se puede apreciar en este ejemplo, el mayor rango de diferencia se da en la primera y en la cuarta afirmación. Por lo tanto, en este caso deberían primero ponerse de acuerdo sobre esas dos afirmaciones, y luego analizar las otras, hasta llegar a establecer el orden de sus acuerdos.

- Identifiquen aquellas respuestas que tengan el más amplio rango de diferencia e inicien la discusión a partir de esas posiciones más extremas.
- Por consenso, y con buenos argumentos, reduzcan los rangos de diferencia hasta llegar a determinar cuáles de las afirmaciones expresan mejor los problemas de los jóvenes. Prioricen de 1 a 5 el orden de importancia que atribuyen a cada afirmación.
- Si el consenso resulta evidente, el equipo deberá emitir su diagnóstico sin más trámite. Si por el contrario hay desacuerdo, repitan el proceso de ordenamiento, fundamentando cada uno según su punto de vista.
- Si dos vueltas de argumentación no reducen lo suficiente el rango de diferencia como para alcanzar consenso, vean otra forma de ponerse de acuerdo, como por ejemplo, por mayoría.

Material Didáctico

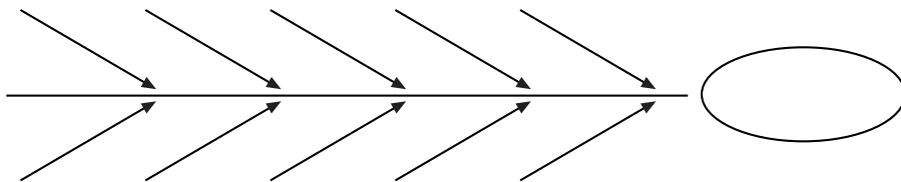
Actividad 9

Técnicas de resolución de problemas

Técnica 2: Espina de pescado

En la fábrica de computadores Alpha hay mucho malestar, debido a que las ventas han caído significativamente en el último tiempo y el riesgo de desempleo es inminente para varios de los empleados, incluso para los más antiguos. A pesar de ello el supervisor de línea les exige que cumplan horarios que a todos les resultan abusivos; no se les da el derecho a cobrar horas extras y además nadie les han explicado claramente las razones de la baja de ventas. Algunos rumorean que se debe a los menores precios de la competencia, otros a la marca poco conocida de Alpha y algunos al sistema gerencial que no logra comprometer a la gente con las metas.

Aunque nadie les ha solicitado su opinión, Raúl Cisterna dice que ellos –los trabajadores– pueden hacer un análisis de la situación y plantearla al supervisor. Raúl les pidió a sus compañeros que se reunieran en el restaurante de la esquina el viernes, después del trabajo. Ellos -ustedes- harán una espina de pescado, técnica que facilita el ordenamiento del problema.



- Primero reflexionen individualmente y luego compartan sus reflexiones.
- En la cabeza del pescado deben poner el problema que quieren analizar. La técnica exige trabajar un solo problema a la vez, por lo que deben ser cuidadosos al seleccionarlo y no mezclarlo con otros.
- Luego, cada una de las espinas debe corresponder a una causa del problema. No hay que confundir síntoma con causa. Las “causas” son el origen del problema y los “síntomas” son consecuencia.
- Finalmente, de todas las espinas que hayan identificado (causas), deben marcar con un color destacado aquellas en que ustedes piensan que pueden hacer algo para solucionarla. De esta forma tendrán una mejor definición del problema, sus causas y cuáles abordar prioritariamente.
- Pueden, con imaginación y creatividad, agregar causas que ustedes inventen, a partir del enunciado del problema.

Si les resulta más entretenido elijan un problema real del equipo y, a partir de esa definición, construyan la espina de pescado.

Actividad 9

Técnicas de resolución de problemas

Técnica 3: Análisis crítico

Juan, Manuela, Sergio, Camila y Toño formaron hace tres años una banda de rock. Al principio les costó mucho darle solidez a la iniciativa, porque nadie los conocía y ellos mismos debían “crearse el cuento”, comprar los instrumentos, buscar un lugar para los ensayos y un público dispuesto a escucharlos. Ahora la situación es bien distinta. Ya han grabado un disco, tienen una agenda de presentaciones en distintos balnearios para los meses de verano (El Tabo, El Quisco, Isla Negra y San Sebastián), pero no por eso dejan de tener problemas.

Ahora que son más conocidos están expuestos a un público más exigente, los equipos de ampliación deben ser de mejor calidad, necesitan una camioneta para transportar los instrumentos, alguien debe encargarse de la parte administrativa, hay más discrepancias sobre el repertorio, sobre las horas que deben ensayar y la libertad individual para hacer cada uno su vida, como les dé la gana. A veces les resulta natural que Toño, el baterista, sea el líder del grupo, pero a veces sienten que él es un poco autoritario.

A continuación hagan una lista de los problemas antes enunciados y clasifíquenlos en los cuatro cuadrantes, que se forman de la combinación del grado de dificultad e impacto. Primero reflexionen individualmente y luego compartan esas reflexiones. Todas las opiniones deben ser escuchadas.

	Alto impacto	Bajo impacto
Difícil de Implementar	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo difíciles de implementar, tienen un alto impacto en la resolución del problema.	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo difíciles de implementar, tienen un bajo impacto en la resolución del problema.
Fácil de Implementar	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo fáciles de implementar, tienen un alto impacto en la resolución del problema.	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo fáciles de implementar, tienen un bajo impacto en la resolución del problema.

Ahora que han logrado consenso en la clasificación de los problemas, estarán en mejores condiciones de implementar un plan de soluciones, empezando por el cuadrante “alto impacto- fácil implementación”.

Si les resulta más entretenido elijan un problema real del equipo y, a partir de esa definición, realicen el análisis crítico.

Material Didáctico

Actividad 9

Técnicas de resolución de problemas

Técnica 4: Análisis de importancia-urgencia

El Tercer Año Medio de la Escuela Técnica N° 24 realizó un viaje de estudio a la isla de Chiloé. Partieron todos felices en un bus, pasaron el canal de Chacao en ferry y llegaron a Ancud, para alojar en un colegio que actuó como anfitrión. Todos instalaron sus sacos de dormir en las salas, dejaron sus mochilas más o menos ordenadas y decidieron salir a comer. Margarita fue a buscar la billetera en su mochila, y la encontró vacía. Sólo estaban sus documentos, pero ningún billete. Sintió un tremendo escalofrío y le costó mucho aceptar que algo malo había pasado. Bastante alterada le relató a Laura, su mejor amiga, que le habían robado su dinero. El plan contratado para el viaje sólo incluía los desayunos. Los adultos que iban a cargo del curso, convocaron a todos los alumnos para tratar el problema y buscar soluciones, intentando dañar lo menos posible la convivencia del grupo.

Imaginen que son ustedes los participantes en ese viaje de estudios y determinen qué es lo urgente de resolver y qué es lo importante de resolver. Primero reflexionen individualmente y luego compartan sus reflexiones. Cada uno debe opinar en voz alta y el secretario del grupo deberá sintetizar dicha opinión en el siguiente cuadro.

Vamos a entender por "urgente", lo que no puede esperar, a riesgo de convertirse en un problema mayor; y por "importante", aquello que puede esperar, pero que constituye lo sustancial de un problema.

Problemas urgentes	Problemas importantes

Ahora que han logrado consenso en la clasificación de lo urgente y lo importante, estarán en mejores condiciones para implementar una solución al problema.

Si les resulta más entretenido elijan un problema real del equipo y, a partir de esa definición, hagan el análisis de urgencia e importancia.

Actividad 9

Técnicas de resolución de problemas

Técnica 5: Lluvia de ideas

Juan vive en el campo con su familia y su abuela. Ella le regaló hace unos años una vaquilla –Robusta– que con el tiempo tuvo su propia cría. Ahora Juan necesita plata y puso en venta a Robusta. Lamentablemente nadie le ha ofrecido los \$180.000, que es el precio que Juan considera justo. Necesita \$175.000, para cambiar el techo de la casa, y lo que más le han ofrecido es \$ 120.000. Ya llega el invierno y sabe que las fonolas no resistirán otra lluvia. Además ahora quiere poner zinc, para que dure más tiempo, y no tiene de dónde sacar más plata. Su trabajo le produce lo justo para vivir todos los meses. Por otra parte la abuela dice que Robusta no es para venderla, que ella se la regaló para crianza. ¿Qué puede hacer Juan? ¿Pueden ustedes sugerirle una solución?

Primero reflexionen individualmente y luego compartan esas reflexiones haciendo una lluvia de ideas y tomando decisiones.

La técnica de la lluvia de ideas consiste en que los miembros de un equipo argumentan con la mayor libertad posible sobre un tema o problema, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas. Los pasos que tienen que seguir son:

- Aporten todos con ideas creativas; deben imaginar soluciones con la mayor “soltura” posible.
- Las ideas que expongan no deben ser censuradas ni criticadas. Todas sirven, sin importar lo razonables o no que parezcan.
- Anoten todas las ideas, haciendo un listado de ellas. No las clasifiquen ni las ordenen, simplemente anótenlas.
- Terminado el plazo para la producción de ideas, pasen, ahora sí, a considerar cuáles son factibles de realizar y cuáles no. Fundamenten sus opciones.
- A partir de este análisis –con buenos argumentos–, hagan un nuevo listado ordenando las ideas de buenas a menos buenas.
- Seleccionen solamente las tres primeras ideas del listado, vuelvan a analizarlas y tomen la decisión final de qué debe hacer Juan.

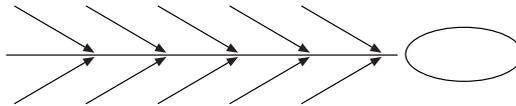
Si les resulta más entretenido elijan un problema real del equipo y, a partir de esa definición, realicen una lluvia de ideas que les dé luces sobre posibles soluciones.

Evidencia de resolución de problemas

Selecciona un problema personal y enfréntalo aplicando la técnica que te parezca más apropiada, tanto para analizarlo como para buscarle una solución. Para un trabajo más completo, puedes combinar varias técnicas. Para ello se te presenta a continuación un resumen de las principales.

Espina de pescado

Esta técnica permite reflexionar, en primer lugar, sobre la definición de un problema. Luego sobre las causas de ese problema.



En la cabeza del pescado debes poner el problema que quieres analizar. La técnica exige trabajar un solo problema a la vez, por lo que debes ser cuidadoso al seleccionarlo y no mezclarlo con otros. Luego, cada una de las espinas debe corresponder a una causa del problema. No hay que confundir síntoma con causa. Las "causas" son el origen del problema y los "síntomas" son consecuencia. Finalmente, de todas las espinas que hayas identificado (causas), debes marcar con un color destacado aquellas sobre las cuales puedes hacer algo para solucionarlas. De esta forma tendrás un problema definido, sus causas y cuáles abordar prioritariamente.

Análisis crítico

El análisis crítico es una técnica que centra la reflexión en las consecuencias de los diferentes problemas derivados de una situación dada y las posibilidades de encontrarles solución; por lo tanto, permite fijar prioridades para abordarlo. Se construyen dos ejes que dan origen a cuatro cuadrantes donde se clasifican los problemas.

	Alto impacto	Bajo impacto
Difícil de Implementar	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo difíciles de implementar, tienen un alto impacto en la resolución del problema.	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo difíciles de implementar, tienen un bajo impacto en la resolución del problema.
Fácil de Implementar	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo fáciles de implementar, tienen un alto impacto en la resolución del problema.	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo fáciles de implementar, tienen un bajo impacto en la resolución del problema.

Hecha la clasificación, ahora se está en mejores condiciones de implementar un plan de soluciones, empezando por el cuadrante "alto impacto- fácil implementación".

Evidencia de resolución de problemas

Análisis de importancia-urgencia

En general enfrentamos sólo los problemas urgentes y postergamos invariablemente los importantes, por la presión que ejerce sobre nosotros la inmediatez. Esta técnica pone en evidencia las características de un conjunto de problemas para facilitarnos la toma de decisiones, en razón de lo que es urgente y de lo que es importante.

Vamos a entender por "urgente", lo que no puede esperar, a riesgo de convertirse en un problema mayor; y por "importante", aquello que puede esperar, pero que constituye lo sustancial de un problema.

Problemas urgentes	Problemas importantes

Las tres técnicas antes expuestas se pueden trabajar grupal o individualmente. Hay otras, en cambio, como la Matriz de opiniones y la Lluvia de ideas que requieren necesariamente un trabajo grupal. A continuación te señalamos brevemente en qué consisten.

Evidencia de resolución de problemas

Matriz de opiniones

Es una técnica que facilita la tarea de poner de acuerdo a un equipo en el que hay serias diferencias de opinión.

- Se listan las diferentes afirmaciones.
- Cada integrante del equipo le asigna el número 1 a la que mejor lo representa, el número 2 a la siguiente, y así sucesivamente hasta el número 5, que vendría a ser la que menos lo representa.
- Luego se comparan las diferencias entre todos los valores y se analizan aquellas afirmaciones en que hay mayores discrepancias.
- Expuestos todos los argumentos, se vuelven a valorizar intentando acercar las posiciones.

Lluvia de ideas

Es una técnica que ayuda a buscar soluciones creativas a problemas definidos.

- Se solicita a todos que aporten ideas creativas; que las imaginen con la mayor "soltura" posible.
- Las ideas que expongan no deben ser censuradas ni criticadas. Todas sirven, sin importar lo razonables o no que parezcan.
- Se anotan todas las ideas, haciendo un listado de ellas. No se clasifican ni se ordenan, simplemente se anotan.
- Terminado el plazo para la producción de ideas, se pasa, ahora sí, a considerar cuáles son factibles de realizar y cuáles no, fundamentando las opciones.
- A partir de este análisis –con buenos argumentos–, se hace un nuevo listado ordenando las ideas de buenas a menos buenas.
- Se seleccionan solamente las tres primeras ideas del listado, se vuelven a analizar y se toman decisiones.

Evidencia de resolución de problemas

Con los antecedentes entregados construye tu evidencia. Utiliza el formato ofrecido más abajo o diseña el que mejor se acomode a tu necesidad.

Nombre del estudiante: _____

Problema:

Análisis del problema:

Técnica utilizada para hacer el análisis:

Solución escogida:

Técnica utilizada para facilitar la decisión de la solución:

Profesor - Facilitador:

Institución:

Fecha:

