

Temas de actualidad:

Reseñas, reflexiones y controversias

El Problem Solving Estratégico, herramienta para gestionar el cambio en las organizaciones*

Strategic Problem Solving,
a tool for managing organizational changes

Recibido: 15 de mayo de 2011

Revisado: 22 de julio de 2011

Aceptado: 15 de agosto de 2011

*Natalia Tejada Vargas***

Consultora organizacional

*Fabio Tejada Losada****

Universidad Santo Tomás e Icontec

RESUMEN

Sin lugar a dudas, uno de los retos más importantes que se plantean las organizaciones que buscan ser sostenibles, en una economía que cada vez amplía más sus fronteras, está directamente relacionado con los ajustes que frecuentemente deben realizar para adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados y grupos de interés, producto del avance de la tecnología,

la innovación y el conocimiento, entre otros. Ajustes que en la mayoría de los casos, por no decir que en todos, tocan directamente su capacidad de reconocer e incorporar en su gestión procesos de transformación y cambios en la formas de concebir y operar aspectos vitales para la organización, que la hagan más productiva y competitiva. Estos procesos de transformación son desarrollados sustancialmente por los seres humanos, mujeres y hombres que constituyen la esencia de las

* Artículo de revisión.

** Correspondencia: Natalia Tejada Vargas, psicóloga, máster en Psicoterapia Breve Estratégica, psicoterapeuta privada, consultora educativa y organizacional. Correo electrónico: natatejada@gmail.com

*** Fabio Tejada Losada, ingeniero industrial, especialista en Recursos Humanos y en Administración de Empresas, magíster en Calidad y Gestión Integral, docente del Convenio USTA – ICONTEC, Miembro del Grupo de Investigación en Calidad y Gestión Integral. Correo electrónico: fatelo@etb.net.co

organizaciones en sus distintos niveles, que no deben seguir siendo reconocidas como un simple telón de fondo de la actividad y dinámica organizacional.

Los sistemas de gestión de la calidad siguen siendo un método válido que las empresas buscan incorporar, para fortalecer su capacidad de gestión, enfocarse en lo correcto y hacerlo correctamente. Pero ello, en sí mismo, constituye todo un desafío, en tanto que debe movilizar la voluntad y el conocimiento de las personas que lo integran –pocas o muchas– para lograr avances que beneficien los intereses de la organización y de los mercados, clientes o comunidades que atiende.

Movilizar la voluntad y el conocimiento de las personas es un aspecto que demanda decisión y rigor en lo metodológico, pues no obstante se predica que las personas son el factor más importante en las organizaciones; se hace muy poco para trabajar consistentemente, con métodos apropiados que den la claridad y suficiencia para conducir convenientemente los procesos de cambio, de transformación, que implican el desarrollo de nuevos métodos y que invariablemente suponen ajustes al quehacer diario y rutinario de las personas.

El *Problem Solving Estratégico* es una herramienta que ha demostrado ser eficaz para enfrentarse a estos desafíos organizacionales, pues aporta a la alta dirección de las empresas métodos sencillos, motivantes, en cuanto se mueven dentro de una lógica no ordinaria, que son entendibles, resultando ser efectivos en su aplicación a personas y organizaciones.

Palabras clave: gestión, cambio, transformación, gestión del cambio, sistemas de gestión de la calidad, estrategia, Problema Solving.

ABSTRACT

Undoubtedly, one of the most significant challenges posed to organizations seeking to be sustainable in an increasingly expanding economy; is directly related to the adjustments that they often must make to adapt themselves to the market and stakeholders requirements as a result of several advances in technology, innovation and knowledge, among others. Those adjustments in most cases, directly affect the companies' ability to recognize and incorporate processes of transformation and changes in the designing and operative matters that are vital to the organization. These transformation processes are substantially developed by human beings; men and women who constitute the essence of the organizations at different levels, who should no longer be recognized as a mere backdrop for the activity and organizational dynamics.

The Management System of Quality remains a valid method that companies seek to incorporate, in order to strengthen their management capacity, focusing on what is right and doing it properly. But this, in itself, is a challenge, while it must mobilize the will and the knowledge of the persons composing it - few or many- to make advances that benefit the interests of the organization and markets, customers or communities it serves.

To mobilize the will and knowledge of people is one aspect that demands decision and the methodological rigor, because it is nevertheless preached that people are the most important factor, it does very little to work consistently, using appropriate methods to give clarity and sufficiency, to conveniently conduct the processes of change, transformation, that involve the development of new methods, which invariably suppose adjustments to the routine and daily tasks of people.

Strategic problem solving is a tool that has proven effective to address these organizational challenges,

as it provides the top management of enterprises simple and encouraging methods, as they move in a non-ordinary logic, which are proving to be understandable and effective in their application to individuals and organizations.

Keywords: Management, change, transformation, change management, quality management systems, strategy, strategic problem solving.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen el reto de adaptarse a los cambios y a las tecnologías como forma de permanecer en el mercado y responder a las nuevas necesidades del mismo. Uno de los métodos que adoptan en sus prácticas para mejorar su capacidad de gestión, ser más productivos y en consecuencia competitivos, es a través del desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, fundamentados en normas como la familia ISO 9000.

El cambio que representa el desarrollo y la implementación de este tipo de sistemas tiene un impacto directo (y a veces inesperado) en la cultura organizacional. Vale la pena recordar –por obvio que parezca– que las organizaciones están formadas por personas. Son las personas y las interacciones/relaciones entre ellas con sus prácticas, significados, costumbres, valores, entre otros, quienes constituyen y dan sentido a la organización. Es este equilibrio que genera una resistencia al cambio; resistencia por demás natural, como se señala desde las ciencias humanas e inclusive hasta por los estudiosos de los procesos de cambio en las organizaciones.

Es así como el cambio que en un inicio aparece como un aspecto positivo para los fines de la empresa comienza paulatinamente a vislumbrarse como proble-

mático, en tanto el cambio esperado no se materializa en resultados concretos.

Este artículo busca aproximarse al proceso de cambio en las organizaciones a partir del desarrollo e implementación de sistemas de gestión de la calidad, desde las dificultades que emergen de tales cambios en el interior de las mismas, así como ofrecer una descripción inicial de una herramienta para hacer frente a tales dificultades, resolver problemas y alcanzar objetivos concretos, llamada “Problem Solving Estratégico”. Esta aproximación intenta superar las explicaciones lógico-causales del problema para concentrarse en un conocimiento práctico y operativo del mismo. Es decir, busca una comprensión del funcionamiento del problema e interviene en el mismo, haciendo uso de estrategias creativas que permitan gestionar la resistencia al cambio natural en todos los sistemas y moviéndose por micro-objetivos hacia la meta deseada.

El *Problem Solving Estratégico* es un modelo para resolver problemas aparentemente irresolubles de forma simple y ajustada a las características de la situación. En su aplicación de más de 20 años en contextos clínicos, educativos y por supuesto empresariales, ha demostrado su eficacia y rapidez para lograr resultados concretos.

II. LA SITUACIÓN

El desarrollo empresarial, las nuevas tecnologías y la globalización, entre muchos otros factores, han llevado a las organizaciones a buscar caminos para la diferenciación y la excelencia en el mercado. Los cuerpos directivos están examinando con mayor celeridad factores clave de éxito para que sus organizaciones sean más productivas y se enfoquen cada vez con mayor entusiasmo en elevar los estándares de calidad en sus operaciones y productos, con el fin de aumentar las posibilidades de competencia.

Motivadas por esta necesidad, las empresas se embarcan sin un mayor análisis en el proyecto de realizar cambios que les permitan fortalecer la “administración del negocio”¹, que en primera instancia lleva a reestructuraciones en sus procedimientos, en la forma de documentarlos o a documentarlos cuando no los tienen formalizados, revisar y actualizar actividades operativas del hacer diario, con la “ilusión” de que ese enfoque les permita capacidad para aplicar con eficacia (en primer lugar) y eficiencia una serie de importantes requisitos y los conduzca a la certificación en el Sistema de Gestión de la Calidad. Tal certificación sigue los lineamientos de normas como la conocida “familia de normas ISO 9000”, dentro de las cuales la ISO 9001/2008 es la que más atención recibe; certificación que avala a la organización con altos estándares en el desarrollo de sus diferentes actividades involucradas, para asegurar el resultado final que se concreta en productos y servicios.

Hasta el punto en que las organizaciones inician el proceso de desarrollo del sistema, con expectativas de obtener una certificación en calidad; parece no haber ningún inconveniente, pues aún los directivos y gerentes están plenos de buenos deseos y planes de conseguir tal objetivo para la organización. Las dificultades llegan cuando las personas en las organizaciones dan inicio a la implementación de los procesos, procedimientos y otros aspectos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, que generalmente no han quedado claramente definidos y en la mayoría de los casos sin la participación de las personas involucradas en las actividades, y es allí donde empieza a descender la motivación y aparecen las dificultades que generalmente

se traducen en la siguiente pregunta: ¿Porqué la implementación del sistema no está funcionando si está claramente descrita en los documentos, procesos, procedimientos, guías, manual? Y si queremos ir un poco más allá, ¿por qué cuesta tanto cambiar los métodos de hacer las cosas, si esto nos lleva a generar mayor conciencia y mejorar las posibilidades de competencia en el mercado?

Preguntas y preocupaciones como las anteriores han comenzado a ser cada vez más frecuentes en la implementación de prácticas para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, y tanto directivos, trabajadores, consultores y hasta los auditores en las empresas se encuentran con la dificultad de cumplir el objetivo que se trazó en el inicio del proceso. Las preguntas mismas ya nos empiezan a develar dónde puede encontrarse la dificultad.

No es entonces extraño que aquello que inicialmente se vislumbra como una oportunidad de fortalecer la organización para ser más productiva y en consecuencia más competitiva en un entorno ampliado en alto grado por los avances de las economías de los países y de sus organizaciones, termina convirtiéndose en un problema más que debe administrarse, que consume recursos y “energía organizacional”, pero que no arroja los resultados esperados.

Una primera mirada al problema presentado, que parece paradójica, nos llevaría a identificar que, si bien se sabe cuál es el objetivo que se quiere cumplir, no hay mucha claridad a dónde se quiere llegar, se desconoce el camino por recorrer para cumplirlo. Y allí mismo se empiezan a formular hipótesis sobre los “errores” que se presentan que impiden el cambio: ¿serán lo suficientemente claros los manuales y documentos para la implementación? ¿Estarán bien formulados los pasos para llegar a los objetivos de la calidad trazados en el inicio? ¿Es que a las personas les falta interés y

1 Orientación a concentrar el proceso de mejora únicamente en los aspectos asociados a recursos y actividades operativas, relacionados con los activos tangibles, sin involucrar en el sistema de manera precisa y decidida aspectos de la alta dirección y la planificación superior del negocio, dejando de considerar factores críticos que provienen de la identificación y desempeño de los activos intangibles.

compromiso? Si las instrucciones están tan claras en los procesos estandarizados para asegurar la calidad de las operaciones, ¿en dónde se encuentra el problema?

Un análisis ulterior nos llevaría a evidenciar que las dificultades no radican en los procesos, ni las máquinas, ni en las operaciones, sino que radican en las personas y la forma como han sido abordadas para tratar de vincularlas al proceso donde se deben modificar y transformar aspectos operacionales, entre otros, que para ellas son vitales y en algunos, no pocos casos, constituyen el eje nuclear de su quehacer rutinario.

Vale la pena recordar que inclusive las organizaciones más grandes, tecnificadas y complejas están en esencia constituidas por personas, con todo lo que ello implica. Son las personas quienes se organizan con un fin común para llevar a cabo determinadas tareas, innovar procedimientos y ponerlos en marcha; son las personas quienes, en este sentido, “construyen la empresa” y le dan vida a la organización que, en sus distintas dinámicas y movimientos, se orienta de alguna forma al logro de los resultados, y en ellas –dinámicas y movimientos– los problemas (resultados no deseados), también se forman tanto en el terreno personal como en el relacional², afectando negativamente y de manera grave el desempeño de las organizaciones.

Por estas razones, no es fortuito que al analizar los problemas que se presentan al introducir cambios en una organización, el “factor humano” es determinante y no puede verse solo como un telón de fondo, si no protagonista, en tanto posibilitador u obstructor del cambio. Lo que no termina de entenderse es que comprendiendo, enterados de que así se muestra en estas materias la realidad en las organizaciones, no se aboque con decisión y métodos apropiados que permitan enfrentar con efectividad esta situación. ¿Falta de

interés? ¿Falta de conocimiento? ¿Falta de método y técnicas apropiadas?

En diferentes experiencias en procesos como el de desarrollo de sistemas de la calidad o semejantes, las personas y sus comportamientos han sido determinantes para llevar a la práctica, o no, aquello que se define en el nivel de pensamiento estratégico organizacional. En muchas ocasiones la forma en que se piensa la organización y se determina su rumbo es la apropiada, pero en la realidad de la operación de la organización, tales formas de pensar no trascienden y en consecuencia no logran materializarse a través de acciones concretas que deben ser llevadas a cabo por gentes dentro de un arreglo organizativo que no termina de entenderse.

El reto que representa iniciar y avanzar con la implementación de un sistema de la calidad, es uno de los desafíos más grandes a los que una organización se enfrenta, ya que está afectado por su cultura organizacional. Las personas que componen la organización han construido como un proceso natural de adaptación, formas de trabajo, comunicación, costumbres, lenguajes y acuerdos tácitos o explícitos en sus cargos y ocupaciones que empiezan a verse impactadas por un nuevo sistema que necesariamente implica movimiento, necesita de la transformación de prácticas, explorar terrenos desconocidos, salir de la zona de comodidad rutinaria, asunto a los que las personas naturalmente se oponen. Resistirse al cambio es una tendencia natural.

Veamos con más detenimiento, para comprender con mayores elementos de juicio la situación planteada, qué se entiende por resistencia al cambio y cómo gestionar tal resistencia de forma que se convierta en una herramienta propulsora del mismo.

La resistencia al cambio: responder estratégicamente

2 Término acuñado por el psicólogo Daniel Goleman.

Este concepto pareciera no tener cabida aquí, en tanto la implementación de un sistema de gestión de la calidad se asume como un cambio positivo en el quehacer de la organización, pues encaminará la empresa a mejores resultados, como se menciona anteriormente, a mayor competitividad y en general a un futuro más próspero en la vida de la organización. Desde tal enfoque, la resistencia al cambio no debiera ser un factor preocupante que amenace en constituirse en una barrera para avanzar en los planes establecidos.

No obstante, en cualquier escenario organizado los seres humanos tendemos a construir formas de estar y de operar en el mundo, más eficaces y adaptativas, por lo cual creamos reglas, definiciones, acuerdos y sistemas que constituyen un “mapa”, una homeóstasis que da certeza frente a la acción. El biólogo Claude Bernard, fundador de la biología moderna, describe este fenómeno basado en el principio de la *homeóstasis* en tanto cada organismo viviente busca mantener el propio equilibrio así este sea disfuncional, es decir, ejerce una resistencia al cambio, así cuando se interviene un sistema sea este un individuo u organización, se debe buscar gestionar tal resistencia moviéndose a pequeños pasos y con estrategias. La técnica de avanzar por pequeños pasos o micro-objetivos representa una de las formas de gestionar la resistencia al cambio.

El cambio representa una amenaza a la tranquilidad del equilibrio conseguido y con frecuencia la reacción natural que encontramos es la resistencia. Tal resistencia puede ser explícita y voluntaria, del tipo “no estoy interesado en el cambio” o “boicoteo el cambio”, pasando por un tipo de resistencia menos voluntaria e implícita donde la persona desea hacer el cambio pero no sabe cómo, pues no encuentra los recursos necesarios para embarcarse en un proceso de transformación, hasta una resistencia apática donde ni se opone ni colabora con el cambio.

Diversos autores en el campo del comportamiento organizacional han señalado cómo la resistencia al cambio no solo es una de las variables más significativas que obstaculizan la transformación en las empresas, sino además representa un aspecto poco explorado y frente al cual los directivos no cuentan con herramientas para gestionar.

Esta es la razón principal por la cual los procesos de cambio en cualquier contexto, y en particular en el contexto organizacional que nos interesa aquí, debe estar acompañado de una estrategia que sepa gestionar las resistencias y dificultades que tal cambio genera; es decir, las organizaciones en cabeza de sus directivos deben buscar la forma de poner en marcha los cambios considerando desde el inicio las dificultades que encontrarán.

Surgen entonces, no solo como evidentes sino necesarias, las preguntas: ¿cómo afrontar eficazmente este reto que aparece en la implementación? ¿Cómo manejar algo aparentemente tan difícil como la resistencia al cambio en las organizaciones?

La gestión de las organizaciones se ve significativamente impactada por la resistencia natural de los seres humanos a aceptar nuevas formas o métodos para llevar a cabo las diferentes actividades, sobre todo cuando formas y métodos se muestran como poco conocidos por quien tiene que aplicarlos y no se realiza un esfuerzo decidido para que las personas se apropien entendiendo estas nuevas formas o métodos y, en consecuencia, sea menos intrincado lograr su ejecución.

No obstante que esto es así, las organizaciones persisten en aproximarse a esta realidad de manera no apropiada, utilizando métodos que no funcionan ante tales demandas y en el peor de los casos no existe aproximación alguna que permita claridad y respuestas eficaces para el asunto. Parece que lo planteado por el señor Einstein en su momento, “si quieres resultados

distintos, es necesario utilizar métodos distintos”, es bastante pertinente en este contexto.

Es conveniente, entonces, abordar tal problemática con métodos novedosos y herramientas creativas que permitan entender mejor el problema, para buscar cómo superarlo y hallar soluciones que se mantengan en el tiempo y en consecuencia vitalicen las posibilidades de las organizaciones frente a los procesos de cambio, como es el de implementar un sistema de gestión de la calidad.

El interés de este artículo es evidenciar la dificultad que las organizaciones encuentran en los procesos de transformación y gestión del cambio, y a partir de allí comenzar a proponer una metodología alternativa que acompañe tales procesos hacia un objetivo determinado. Tal metodología pretende superar la indagación exhaustiva y exclusiva utilizada ordinariamente sobre las causas y el “porqué” de un problema, y abordarla a partir de entender claramente la forma en que funciona, con un modelo estratégico para resolver problemas. El *Problem Solving Estratégico* representa un modelo que combina creatividad y rigurosidad, tomando como punto central el objetivo por alcanzar y adaptar la solución a las características del problema.

La herramienta: el Problem Solving Estratégico

A partir de la tradición de los modelos de comunicación de la escuela de Palo Alto en los EE. UU. (MRI Institute), El Centro de Terapia Estratégica de Arezzo, Italia (CTS), bajo el liderazgo de Giorgio Nardone y de su maestro Paul Watzlawick, se ha dedicado por varias decenas de años a investigar y producir conocimiento aplicado a resolver problemas humanos, con sus inicios en contextos de psicoterapia y después aplicado a contextos organizacionales y educativos. Esta metodología de *Problem Solving Estratégico* es una

herramienta que hace uso de estratagemas, de lógicas no ordinarias y de la creatividad para facilitar los procesos de cambio en el interior de las organizaciones. Teniendo en cuenta la resistencia que las personas y organizaciones oponen naturalmente a los cambios, se plantean distintas técnicas creativas que aprovechan tal resistencia como una fuerza propulsora para llevar a las personas en las organizaciones a observar el objetivo por alcanzar (o el problema por resolver) desde diversos puntos de vista, imaginar escenarios de futuro y, una vez identificado el punto de llegada, avanzar por micro-objetivos, que sumados representan la consecución del cambio deseado.

El *Problem Solving Estratégico* (PSE) propone un pasaje del saber abstracto al saber hacer concreto, pues del análisis centrado solo en el porqué se traslada a la valoración del cómo funciona la realidad que se quiere cambiar. Es decir, se privilegia el saber hacer al saber - saber teórico científico de una situación determinada. Desde una lógica estratégica se pretende dar un salto epistemológico en que las explicaciones y las causas, que por supuesto pertenecen al pasado, y en tanto esto disminuyen dramáticamente su capacidad de respuesta efectiva, pierden utilidad en la consecución de un resultado y más bien dirige su intervención al presente, a la comprensión del funcionamiento del problema, a la interrupción del círculo vicioso que lo mantiene o de orientarlo hacia la dirección que funciona y de permitir el movimiento hacia el cambio deseado.

El método lo constituyen las siguientes fases.

A. Definir el problema

Significa pensar el problema concretamente y en sus características: qué, quién, dónde, cuándo y cómo funciona, son preguntas necesarias en la definición y construir una imagen concreta del problema y abrir así un escenario de posibles soluciones.

Si se trabaja en un equipo es importante llegar a una definición concordada del problema, y si se trabaja individualmente es fundamental buscar verlo desde todas las perspectivas que se puedan imaginar antes de llegar a definirlo. Además de esto, resulta útil indagar cómo podrían ver el mismo problema otras personas que están a nuestro alrededor. Esto puede evitar-nos permanecer en nuestros preconceptos o límites perceptivos.

Frecuentemente los seres humanos saltamos esta fase al entenderla como obvia, quedando al final atrapados por nuestras percepciones y convicciones frente al problema que inevitablemente delimitará la forma en que actuaremos frente al mismo.

Así, definir el problema nos dirige necesariamente a un procedimiento riguroso que busca salvarnos de la natural tendencia a ver en la realidad aquello que confirma nuestras hipótesis o creencias o mejor descrito como el “autoengaño” y, al mismo tiempo, permite orientar nuestra mente a escenarios alternativos donde esta tendencia pueda ser utilizada en modo constructivo en una fase aparentemente preliminar del *Problem Solving Estratégico*. Aquí encontramos un primer reductor de complejidad a partir de un análisis atento del problema y de su funcionamiento. Este primer paso ya pone en evidencia el uso de una estrategia de anticipación que puede ser mejor descrita desde la estratagema china: “partir de últimos para llegar primeros”.

B. Concordar el objetivo

Una vez se ha definido repetidamente el problema, es necesario identificar a dónde se quiere llegar como resultado de haber solucionado el problema, que permite tener un punto de referencia sobre una realidad concreta, además de focalizar la intervención teniendo bajo control las posibles evoluciones engañosas en el proceso de cambio. Sobre este punto, cabe resaltar que llegar conjuntamente a definir el objetivo nos ayuda

a manejar la resistencia de las personas involucradas en la intervención en cuanto desarrolla un sentido de colaboración activa. En el caso de trabajar con varias personas, definir el objetivo crea el rol de “equipo” en tanto establece un grupo alineado con la meta por alcanzar, condición fundamental para hacer funcionar bien un grupo en el interior de un proyecto. Si, según la situación, se trabaja con una sola persona, definir el objetivo a través del diálogo estratégico crea también un fuerte sentido de colaboración. Esto ya significa un primer e importante paso para reducir la resistencia al cambio que sería mayor si la persona no se siente partícipe del objetivo al cual se quiere llegar.

C. Valorar las soluciones intentadas

Este concepto ha sido acuñado por Paul Watzlawick y Jhon Weakland, investigadores de la escuela de comunicación de Palo Alto, quienes han desarrollado un modelo para resolver problemas humanos. Este hace referencia a la identificación de las acciones que han sido puestas en práctica como soluciones a un problema. Estas soluciones pueden ser disfuncionales, es decir, pueden estar alimentando y complicando el problema, lo cual nos da más información sobre el funcionamiento del mismo y nos permite evitar el esfuerzo activo que las personas solemos hacer de buscar todas las posibles soluciones sin antes haber indagado todo aquello que *no funciona*. Así nos valemos además de una sabiduría china que indica que para enderezar algo debemos conocer primero todas las formas para torcerlo aún más. Valorar las soluciones intentadas nos permite entonces evidenciar cuáles soluciones deben ser bloqueadas por su disfuncionalidad y cuáles deben ser tenidas en cuenta por sus efectos positivos.

En el análisis de las soluciones intentadas, no solo es suficiente indagar por aquellas que se ponen en práctica en el presente que resultan fallidas o exitosas, sino además se hace necesario revelar las soluciones

intentadas que podrían ser usadas en el futuro y que harían empeorar el problema en vez de resolverlo. Esto es supremamente enriquecedor en la gestión del conocimiento organizacional.

Una vez el problema haya sido definido y se haya acordado el objetivo que se quiere alcanzar, el *Problem Solving Estratégico* se vale de tres técnicas fundamentales que constituyen la puesta en marcha de la herramienta hacia la consecución del objetivo: El cómo empeorar, el escenario más allá del problema y la técnica del escalador.

D. Técnica del cómo empeorar

Esta técnica base del *Problem Solving Estratégico* se conoce como “*Cómo empeorar*”, la cual nuevamente hace referencia a la estratagema china de buscar todas las formas de torcer algo, para encontrar como enderezarlo. En esto, las estrategias se revelan fundamentales en tanto herramientas que permiten orientar las acciones emprendidas hacia la consecución del objetivo.

¿Cómo podría fallar con toda seguridad en la consecución de este objetivo? ¿Cuáles serían las cosas que, si las hiciera me llevarían a un fracaso asegurado? ¿Qué cosas tendría que hacer si quisiera empeorar el problema en vez de resolverlo? Buscando todas las formas para empeorar la situación se identifican los caminos que se deben evitar y se crea una reacción aversiva hacia ellos, evidenciando, además de los tentativos fallidos, las posibles acciones que me alejarían de resolver un problema. Asimismo, pensar en tomar la vía contraria de la deseada paradójicamente hace aparecer los aspectos que pueden ayudar a alcanzar el objetivo que usualmente no aparecen cuando estamos pensando directamente en ellas. Este tipo de pregunta estratégica es la que se han hecho inventores como Arquímedes, da Vinci o Eddison cuando debían buscar

soluciones alternativas a problemas hasta el momento irresolubles.

E. Técnica del escenario más allá del problema

En el ejercicio de focalizar el objetivo del modo más concreto posible desde el modelo estratégico, resulta muy útil proyectarse con la imaginación en un escenario más allá del problema, o cuando el objetivo se haya alcanzado. ¿Qué cosas se verán diferentes?, ¿cuál sería el escenario frente a mi?, ¿qué haría distinto? Esta pregunta lleva a pensar en la “realidad ideal” con todas sus características, lo cual nos permite frecuentemente ver aspectos de la solución que no podríamos ver si estuviéramos exclusivamente concentrados en la realidad presente o pasada. El ejercicio de imaginar nos lleva a un escenario con otra realidad que nos permitirá identificar qué aspectos de esa realidad imaginada pueden convertirse en realizables concretamente.

Proyectar la fantasía a un escenario ideal donde el problema ya estuviera resuelto o el objetivo alcanzado nos permitirá superar las barreras del prejuicio y de los juicios implícitos en la búsqueda de las causas del pasado. En la identificación de la realidad futura que nos permitiría decir que el objetivo se ha alcanzado para posteriormente identificar todos los pasos que nos llevarán a tal objetivo. Como imagen, es similar a la técnica para construir techos que van colocando teja sobre teja hasta obtener el resultado final; la técnica de los pasos más pequeños posibles.

F. Técnica del escalador

Una vez se haya identificado el objetivo por alcanzar a través del cómo empeorar la valoración de las soluciones intentadas y enmarcándolo más concretamente a partir de imaginar un escenario futuro en el que el objetivo se ha alcanzado, el *Problem Solver* se vale de la herramienta de planeación que usan los escaladores

para llegar a la cima de una montaña. Estos planean su recorrido desde la cima de la montaña y no desde la base preguntándose: ¿dónde tendría que estar un metro antes de alcanzar la cima?, ¿y dónde tendría que estar un metro antes de estar a un metro de la cima para alcanzar a subir? De la misma forma el *Problem Solving Estratégico* identifica el objetivo y desde allí comienza a buscar en retroceso, el paso anterior y después el paso inmediatamente anterior, y así sucesivamente construyendo la ruta desde la cima, hasta llegar al punto de partida a partir de pequeños pasos o “micro-objetivos” que, de su sumatoria, van construyendo el gran objetivo por alcanzar.

Esta estrategia es fundamental para gestionar la resistencia al cambio ya que se busca propiciar pequeños cambios, pues mientras más pequeño sea el cambio menor será la resistencia al mismo, e iniciar del paso más simple nos salva de nuestra eventual incapacidad en el realizar grandes acciones. Como lo decía uno de los estudiosos de la comunicación, Jhon Weakland: “Cada cosa conduce a otra cosa, si te concentras en hacer la más pequeña, después la siguiente y así sucesivamente, te encontrarás haciendo grandes cosas, habiendo hecho solo cosas pequeñas”

G. Ajustar el tiro progresivamente

Como en todas las situaciones en las que se aplica una acción estratégica, es necesario evaluar la reacción al cambio que se ha incluido. En algunas ocasiones el problema puede ser complejo al punto de requerir más de una solución y más bien una serie de soluciones en secuencia. Como en el caso de las muñecas rusas en la que sale una y después la siguiente, y luego otra, en este caso los problemas deben ser resueltos uno a uno, a pequeños pasos, pero manteniendo la visión de globalidad y la dirección que nos llevará a la consecución del objetivo trazado.

Esta fase, además, nos permite cambiar de estrategia si esta no funciona en el tiempo breve deseado a la vez que facilita la definición constante del problema y la identificación del objetivo que se quiere lograr y evitar improvisar soluciones sobre la base de un problema similar. Como se evidencia, esta aproximación para resolver problemas requiere de flexibilidad y creatividad para aplicar el modelo, pues cada problema y cada situación tienen características únicas.

III. CONCLUSIONES

A partir de lo expuesto en este breve análisis, surgen algunas ideas concretas sobre la gestión del cambio en las organizaciones:

- El cambio representa un factor vital para las organizaciones en tanto les permite avanzar, hacerse competitivas y adaptarse a las transformaciones del mercado; pero puede convertirse asimismo –y en sí mismo– en un problema, si no se tienen en cuenta las diversas variables que pueden entorpecer el proceso de transformación.
- El factor humano debe pasar de ser un telón de fondo a protagonista en la construcción y avance de las organizaciones, en tanto son las personas quienes constituyen las empresas. Es decir, pasar decididamente de la retórica a la práctica. Este protagonismo debe evidenciarse a la hora de establecer el plan para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de la calidad, al considerar métodos efectivos que permitan incorporar el cambio y diseñar los procedimientos y comunicaciones, e involucrar estratégicamente a cada una de las personas que componen la organización.
- Es importante contar con una estrategia para resolver los problemas relacionados con la gestión del cambio en la empresa. Algún grado de planeación al respecto se hace necesario en el momento del

desarrollo e implementación de un sistema de gestión de la calidad o cualquier tipo de cambio que se quiera hacer en el interior de la organización. Pensar estratégicamente significa abordar los retos creativamente, superando el sentido común y yendo más allá de la lógica racional buscando nuevas comprensiones de la situación y como consecuencia hallando soluciones simples.

- Surge como una clara necesidad la de superar modos de resolver los problemas que no arrojan resultados; desde una lógica estratégica, esto significa valorar las “soluciones intentadas” para no arriesgarse a caer en un círculo vicioso con las mismas metodologías, o aún sin ellas, y más bien aplicar estrategias alternativas que calcen al problema, que gestionen la resistencia al cambio para beneficio de la empresa y que movilicen las dinámicas de la misma.
- El *Problem Solving Estratégico* es una herramienta para resolver problemas y alcanzar objetivos en las organizaciones. Particularmente, gestionar la resistencia al cambio a través de pequeños pasos, imaginando escenarios de futuro y creativamente encontrando soluciones eficaces a partir de lógicas no ordinarias. Este modelo representa el contenido que requiere asimismo de una forma, y la forma es la comunicación. La habilidad de un *Problem Solving* no solo radica en conocer las técnicas y

aplicarlas, sino en saber usar la comunicación como herramienta de persuasión para reducir la resistencia al cambio. La comunicación persuasiva es un tema para desarrollar posteriormente en la profundización y apropiación del modelo de *Problem Solving Estratégico*.

- Además de evidenciar la utilidad de contar con una estrategia para facilitar procesos de cambio, consecución de objetivos y resolver problemas en las organizaciones con una visión global como lo hemos hecho aquí, vale la pena tener en cuenta los casos en que los talentos y recursos de algunas personas parecen estar bloqueados, aspecto que entorpece el buen desarrollo de la empresa. Transformar tales bloqueos y limitaciones en recursos y potencialidades sería tarea del *coaching estratégico*, al acompañar a las personas a un proceso de cambio individual que tendrá resonancia en su desempeño.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- ARTINI, A. y BALBI, E. *Curare la Scuola. Il problem solving strategico per i dirigenti scolastici*. Milano, Italia: Ponte Alla Grazie, 2009.
- MILANESSE, R. y MORDAZZI, P. *Couching Estratégico: Convertir los límites en recursos*. Barcelona, España: Herder, 2007.
- NARDONE, G. *Problem Solving Estratégico: El arte de encontrar soluciones a problemas irresolubles*. Barcelona, España: Herder, 2010.