

El Proceso CPS, es un método contrastado por más de 40 años de investigación y resultados en las empresas para resolver retos o problemas de forma imaginativa e innovadora.

Es una herramienta que ayuda a *re-definir* los problemas a los que nos enfrentamos, generar nuevas ideas y actuar sobre estas ideas. [Alex Osborn](#) y [Sidney Parnes](#) realizaron profundas investigaciones antes de descubrir los pasos claves involucrados en la resolución de problemas. **Estos pasos pueden resumirse en:**



CPS es un proceso estructurado, pero flexible. Una vez que comienzas a internalizar el método se comprende en profundidad **como relacionar los pasos entre sí, cuando avanzar y cuando repetir un paso**. Puede ser utilizado individualmente y en grupos.

Hay seis pasos básicos en el proceso CPS que explicaremos brevemente a continuación:

LOS 6 PASOS DEL CREATIVE PROBLEM SOLVING PROCESS

INTRODUCCIÓN

EXPLORAR EL RETO



ENCONTRAR OBJETIVOS

Identificar el Objetivo, Deseo o Reto

Este puede ser un deseo o un objetivo. Puede ser la insatisfacción inicial o un deseo que abre la puerta a utilizar el proceso CPS.



ENCONTRAR HECHOS

Recolectar Información

Recopilar y revisar la información relativa a la situación. Quién está involucrado, que está en juego, cuando, donde, y por qué es importante. Hacer una lista de los hechos y la información, así como de las corazonadas, sentimientos, percepciones, asunciones y rumores acerca de la situación. En este paso toda la información se toma en cuenta para revisar el objetivo y comenzar a innovar.



ENCONTRAR PROBLEMAS

Clarificar el problema

En este paso, explorar los hechos y la información para encontrar todos los problemas y retos inherentes a la situación y todas las oportunidades que representan. Este paso es acerca de asegurarnos que estamos enfocando el problema correcto. Es posible originar la solución correcta al problema equivocado. Re-definiremos lo que queremos o lo que nos está frenando.

GENERAR IDEAS



ENCONTRAR IDEAS

Generar Ideas

Generar ideas es mucho más que hacer una sesión de "Tormenta de Ideas". En este paso tenemos que estar atentos a posponer el juicio para poder originar ideas realmente originales y rompedoras. En este paso es cuando exploramos ideas que pueden ser potenciales soluciones al mismo tiempo que el proceso es ameno y divertido. Además es cuando necesitamos hacer conexiones, tomar riesgos y probar combinaciones nuevas para encontrar soluciones realmente innovadoras.

PREPARARSE PARA LA ACCIÓN



ENCONTRAR SOLUCIONES

Seleccionar y Reforzar las Soluciones

Primero reforzaremos y mejoraremos las mejores ideas generadas. Luego generaremos los criterios que necesitamos para evaluar el éxito de las ideas. Aplicar el criterio a las mejores ideas ayudará a decidir cuáles son las que tienen el mayor potencial para resolver el problema que hemos definido.

Las mejores ideas necesitan cumplir con los requisitos que la hagan posibles en el mundo real antes de convertirse en una solución. Una idea creativa no es realmente útil hasta que no es implementada.



ENCONTRAR APROBACIÓN

Planificar la Acción

En este paso vamos a buscar quién será el responsable, que tiene que hacerse y cuando, cuáles son los recursos que están disponibles para convertir esta idea en una solución en pleno funcionamiento.

¿Y qué impacto tiene utilizar este proceso en las organizaciones?

Kodak ahorro **3 millones de dólares anuales** trabajando con una división específica en cómo mejorar su productividad, además de ayudar a asumir una mayor responsabilidad y mejorar la calidad de la relación entre el equipo. **Utilizando el proceso CPS.**

Otro caso interesante entre los múltiples que existen es el de **Mead Fine Paper**, esta compañía tenía el reto de aumentar el brillo de sus papeles de un grado 94 (significa que el papel reflejaba el 94% de la luz que recibía) al grado 96%. **El equipo decidió utilizar CPS y con ello logró un brillo nunca antes logrado** del 99% creando un nuevo estándar de brillo a nivel mundial.

O el de **Electrohome** que pasó de un proceso de producción de 18 personas con un ratio de rechazo del 12-15% a que el mismo proceso (la producción de 2000 unidades) pudo ser gestionada por solo 2 personas con un ratio de rechazo menor al 0,1%

Cuando hablamos de la aplicación de *técnicas creativas*, nos estamos refiriendo a la existencia de problemas abiertos sin una solución correcta conocida como por ejemplo como implicar más al empleado público, como mejorar la calidad del servicio o como realizar reuniones más eficaces. Para la resolución de dichos problemas no es suficiente con aplicar el pensamiento lógico. Hay que utilizar el pensamiento creativo, entendido éste como la producción de algo nuevo, original y valioso es decir que nos permita la solución de un problema. Aquí, es donde cobran sentido los métodos creativos, que son herramientas para la resolución de cuestiones cuya solución no es conocida de antemano. Estos métodos, están basados en el proceso de solución de problemas que siguen las personas creativas.

De entre los diferentes métodos creativos que se conocen (brainstorming, grupo nominal, método delphi, pensamiento lateral, sinéctica, sinapsis, lista de atributos, análisis morfológico, matriz de descubrimiento o los diagramas mentales), hemos seleccionado los más interesantes teniendo en cuenta su aplicabilidad a la empresa, los resultados obtenidos en organizaciones privadas y su idoneidad metodológica dentro del proceso de solución de problemas.

El uso de los métodos creativos, puede beneficiar a las organizaciones de diferentes maneras: Percibiendo oportunidades de mejora que se concreten en planes de acción, convirtiendo los problemas en oportunidades, acostumbrando a la gente a que piense no sólo en términos de productos innovadores sino de procesos de innovación, haciendo ver que en la organización, las personas son lo más importante, mejorando la capacidad de planificación de proyectos y tareas y como consecuencia que la administración sea más competitiva a la hora de ofrecer un servicio de calidad al cliente.

Es mucho lo que puede hacerse con estos métodos, y las organizaciones, no pueden permitirse el lujo de desperdiciar el potencial creativo y motivador de estas aportaciones, ya que se enfrentan de manera continua a una gran cantidad de problemas de difícil solución: la creación de nuevos productos o servicios, la mejora de la calidad, la atención al cliente, la motivación de los empleados, la adaptación tecnológica o la eliminación de sus conflictos internos. Está por tanto necesitada de imaginación para resolverlos, las soluciones tradicionales no valen, es necesario acudir a la creatividad.

Nuestra propuesta, consiste en *realizar reuniones de formación-intervención para la solución creativa de problemas*. A estas reuniones, que podrían formar parte del seguimiento de las diferentes acciones formativas de los empleados, asistirían de 8 a 12 personas, del mismo o diferentes departamentos y tendrían una periodicidad de 15 días. Su duración sería de 1 día (2 sesiones de 4 horas).

El proceso metodológico de dichas reuniones sería el siguiente:

1. Identificación del problema. Para ello utilizaríamos una lista de síntomas sobre el problema que sería cumplimentada por todos los asistentes y el moderador utilizaría un “*diagrama mental*”, para sintetizar todos aquellos aspectos que nos puede ayudar a situar el problema en su contexto. Por ejemplo una situación problemática podría surgir de la idea de que los empleados no realizan bien su trabajo. De la lista de síntomas en el diagrama mental realizado nos podríamos encontrar afirmaciones como: no se siento reconocido, gano poco dinero, mi opinión no cuenta, no hay promoción, existen malas relaciones con los compañeros, insatisfacción laboral, absentismo y apatía.

2. Descripción del problema. Por consenso del grupo se llegaría a establecer en una frase que adopte la forma de: “Como hacer para ...” la definición exacta del problema, después de haberlo diferenciado de los síntomas. Siguiendo con el ejemplo anterior, la descripción podría ser : “Como hacer para que el empleado esté satisfecho con su trabajo y se implique más en él, de forma que los usuarios estén mejor atendidos.”.

3. Análisis de las causas posibles. Comprendería a su vez tres fases :

3.1. Identificación de las causas. Para ello se utilizaría el diagrama de causas-efectos de Ishikawa, conocido como el de raspa de pez, por su forma, y que ha sido muy utilizado en el campo de la calidad. El moderador de la sesión, interrogaría a los asistentes sobre las causas posibles del bajo rendimiento del empleado y clasificaría las respuestas bajo el esquema propuesto por el diagrama de Ishikawa : causas debidas a medios y procedimientos, debidas a dirección, a materiales, maquinaria o a las personas.

3.2.Reducción de las causas. Teniendo en cuenta las causas anteriores, el grupo, se encargaría de eliminar aquellas poco importantes y elegir las que a su juicio son las más importantes en el mantenimiento de la situación de baja implicación del funcionario. Para llevar a cabo esta reducción de las causas a un conjunto de causas manejables que nos conduzcan a la causa originaria, se utilizaría la Técnica del Grupo Nominal (desarrollada por Delbecq y Van de Ven en 1968), en la que los miembros del grupo expresan por escrito sus preferencias en relación con las causas.

3.3.Representación de las causas. El moderador, utilizaría la información proporcionada en la fase anterior para en función del peso dado a cada causa, representar las mismas en un campo de fuerzas, en el que se establezca como punto de encuentro entre las fuerzas opuestas, la situación actual de baja implicación de los trabajadores. A cada lado de dicha situación, nos encontraríamos a las fuerzas facilitadoras y a las fuerzas impulsoras que mantienen ese escaso nivel de implicación. Cada una de las fuerzas estaría gráficamente representada en función de su peso en la determinación de la situación. Así, por ejemplo se podrían haber establecido como fuerzas inhibitoras de la situación (negativas), el sistema actual de promoción, el hecho de que el sueldo no esté relacionado con el rendimiento, que las tareas sean muy simples y que se participe poco. Entre las fuerzas positivas que pueden sernos útiles para el cambio en la situación podríamos haber reflejado en el campo de fuerzas, que el empleo sea seguro y estable, que existan equipos directivos jóvenes y que existan buenos compañeros en la unidad.

El resultado de esta fase de análisis de las causas posibles, es una relación de causas ordenadas según su importancia, y formuladas en términos de “.....es causa de”. Por ejemplo: la simplicidad de las tareas es causa de la poca implicación de los empleados, el sistema de promoción actual es causa de poca implicación de los empleados o el escaso sueldo es causa de poca implicación en los empleados.

4. Establecimiento de las soluciones al problema. En esta última fase distinguimos los siguientes pasos:

4.1. Elección de las causas sobre las que trabajar. De nuevo utilizaríamos la Técnica del Grupo Nominal para elegir del listado general de causas aquellas sobre las que trabajar en la búsqueda de soluciones.

4.2. Producción de soluciones. A partir de la/s causa/s elegida/s en la fase anterior, el grupo trabajaría en la producción de soluciones, entendida éstas como formas de afrontar las causas. Para ello se realizaría una tormenta de ideas (brainstorming). Por ejemplo, en el caso de que la causa sobre la que trabajar hubiera sido “el sistema de promoción actual”, se hubiera reformulado la cuestión de modo que el grupo produjera ideas sobre la forma de mejorar el sistema de promoción actual. Algunas de las propuestas podrían haber sido: que la promoción

dependa de los resultados del trabajo no de la antigüedad, que los empleados participen en el establecimiento de los criterios de promoción o que se diseñe un sistema objetivo de valoración del rendimiento.

4.3. Evaluación de las soluciones. Llegado a este momento, habría que decidirse por algunas de las soluciones propuestas. Para ello, sería necesario utilizar algún sistema que nos permitiese valorar las opciones para elegir las mejores. El instrumento propuesto para esta operación, es la matriz de criterios, que consiste en un cuadro en donde cada alternativa se puntúa en función de una serie de criterios: viabilidad, costo, implicaciones etc. Tales criterios pueden diferir en cuanto al peso que tengan en la valoración final. Habría por tanto que:

1. Determinar los criterios de valoración, que en nuestro caso se haría utilizando una conocida técnica grupal: Philips 66. En ésta, grupos de 6 personas trabajan durante 6 minutos para la producción de aportaciones.
2. Aplicar la matriz resultante a cada una de las alternativas y
3. Elegir la/s opción/es que obtengan la mayor puntuación.

El resultado de esta fase sería la elección de la estrategia a seguir en la solución del problema, formulada como. “ No hay más que”. En nuestro ejemplo, podría haber resultado como estrategia a seguir la siguiente: “No hay más que diseñar un sistema de evaluación del rendimientos donde participen los empleados”:

Pero el problema no se resuelve con la descripción de lo que hay que hacer. Hay que llevar esa idea a la práctica y convertirla en acción.

4.4 Elaboración de un plan de acción. Para la estrategia formulada anteriormente, habría que establecer las acciones concretas para llevarla a cabo, las personas responsables de cada acción, así como las fechas y los recursos necesarios. Este plan se haría con la participación de todo el grupo y dirigido por el moderador, que debería conocer los fundamentos de la planificación estratégica que le permitieran definir objetivos con claridad y conocer las debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades del plan.

En resumen, el proceso de formación-intervención propuesto, se compone de cuatro fases: **identificación del problema, descripción, análisis de las causas y establecimiento de las soluciones y utiliza algunas de las más interesantes técnicas creativas para el trabajo en grupo.** Pensamos que su aplicación puede producir una mayor implicación de los empleados, una mayor productividad y una mejora en la competitividad de la administración traducida en una mayor satisfacción de los clientes al encontrar un servicio liberado de los problemas que lo

limitan. En la actualidad, el procedimiento aquí expuesto está siendo utilizado de forma experimental en algunas acciones de formación. Todavía es pronto para cuantificar sus resultados, pero ya se puede decir que en grupos de personas cuya motivación previa era muy baja, se han obtenido aportaciones brillantes a la solución de algunos problemas planteados. Esto, unido al grado de satisfacción experimentado por el hecho de haber participado en la elaboración de soluciones, hace pensar que los resultados van en la línea de lo apuntado más arriba. La utilización masiva de este procedimiento, servirá para mejorar y perfeccionar su puesta en práctica.