

Pensamiento Analítico

ALEJANDRO RIVERA PRATO



Alejandro Rivera Prato

Graduado en Ingeniería en la Universidad Simón Bolívar en Caracas, Venezuela, cuenta con un MBA mención mercadeo y un postgrado en Finanzas realizado en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Es egresado del Programa Ejecutivo IESA y ejerce como profesor invitado en la Universidad Simón Bolívar de Venezuela y en la UNIMET.

También es profesor de ADEN Business School en las cátedras de Innovación y Liderazgo. Es miembro fundador y director de Link Gerencial Consultores y Academia Gerencial.

Es autor de los siguientes libros: “Competencias Gerenciales para el Liderazgo del Futuro”; “Innovación, el Único Camino”; “Transformar, de las Ideas a los Hechos” y Coautor del libro Responsabilidad Social capítulo: “Responsabilidad Social e Innovación. Modelos Antagónicamente Complementarios”

Pensamiento analítico

Ediciones Link Gerencial

Autor: Alejandro Rivera Prato

Año 2021

Diseño Luckbeus

“ Solo podrás tomar decisiones acertadas si sabes cómo analizar e interpretar los datos. ”

Avinash Kaushik

Pensamiento Analítico

El pensamiento analítico es un pensamiento razonable y reflexivo acerca de un problema. Este se centra tanto en decidir qué hacer o en qué creer ante una situación específica, como en la relación existente entre el problema y el mundo en general.

El rasgo distintivo de este tipo de pensamiento es que divide el objeto de estudio o problema, en partes más pequeñas que son identificadas, categorizadas y analizadas por separado, para así obtener una respuesta o solución que se pueda trasladar o aplicar al todo.

El pensamiento analítico lo cultivamos en las diversas etapas de nuestro aprendizaje. Desde que estamos en la escuela y vamos aproximándonos al conocimiento de temas más complejos -dividiéndolos en partes más sencillas-, hasta la universidad cuando usamos aspectos del pensamiento en niveles más altos, como: pensar ordenadamente, razonar, analizar, comparar, sintetizar, inferir, deducir y construir el conocimiento.



Con el avance de las tecnologías de las comunicaciones y de la información, el conocimiento está cada vez más cerca. Por lo tanto, es el análisis de esos conocimientos y de esa información lo que cobra mayor valor en las circunstancias actuales.

Hoy por hoy, se requiere que los profesionales tengan un pensamiento analítico por dos razones fundamentales. Por una parte, para que les ayude a enfrentar los problemas y la incertidumbre del mundo actual y por otra, para que les permita tomar mejores decisiones.

Tener un pensamiento analítico que evalúe la información que recibimos cotidianamente y que sepa discernir de forma crítica, es una competencia muy valorada. Podemos decir, sin temor a equivocarnos, que la competencia de pensamiento analítico es una de las competencias más relevantes en tiempos de incertidumbre y cambio.



Importancia del Pensamiento Analítico

Las investigaciones producidas con los avances de la tecnología han permitido analizar el cerebro. Gracias a ellas, tenemos mayor conocimiento sobre la forma como razonamos y como tomamos las decisiones.

Específicamente, en torno al proceso de toma de decisiones, las investigaciones señalan que aunque frecuentemente pensamos que ellas son tomadas de forma analítica y reflexiva, **la realidad es que la mayoría de las decisiones las tomamos de forma rápida, intuitiva y sin el debido análisis.** Esto se debe a los sistemas que operan en nuestro cerebro.

Según las investigaciones del Dr. Daniel Kahneman (premio nobel de economía), el cerebro funciona con dos sistemas, uno es rápido e intuitivo y el otro, es lento y reflexivo. La parte intuitiva y emocional toma decisiones rápidas, con el fin de que el cerebro gaste menos energía en el proceso. En cambio, la parte más reflexiva, analítica y lógica gasta más energía, por lo cual demora más al momento de tomar decisiones. Al **sistema rápido** se le llama **Sistema 1** y al **sistema reflexivo**, el que usamos en el pensamiento analítico, se le llama **Sistema 2**.

Entender cómo funciona el cerebro nos permite comprender cómo se toman las decisiones y cómo se abordan los problemas, permitiéndonos incorporar comportamientos que faciliten la generación de una solución

analítica de los problemas y la toma de decisiones, de una forma lógica y racional.

El pensamiento analítico es muy importante en nuestro accionar cotidiano, dado que nos permite evaluar desde aspectos habituales, como las compras en el auto mercado, hasta decisiones de negocios de mayor impacto.

Entender el pensamiento analítico, practicar los comportamientos relacionados con esta competencia e incorporarlos en nuestras conductas cotidianas, nos permitirá tomar mejores decisiones y solucionar con más eficiencia los problemas que se nos presentan.





En medicina se usa el pensamiento analítico cuando se realiza un diagnóstico diferencial, pues se identifica una enfermedad mediante el análisis y descarte de cuadros clínicos semejantes.



El pensamiento analítico en el profesional

El pensamiento analítico se sustenta en el análisis de datos e información, con el propósito de sacar conclusiones sobre un problema, para poder tomar decisiones en cuanto a su resolución, o simplemente ampliar los conocimientos sobre diversos temas.

El pensamiento analítico es una competencia que se aplica en diversas áreas de gestión, en particular en el mundo de la economía digital.

Actualmente, muchas industrias usan el análisis de datos para sacar conclusiones y decidir las acciones a implementar. Cabe mencionar que la ciencia también usa el análisis de datos para comprobar o descartar teorías o modelos existentes.

El análisis de datos se utiliza en muchas industrias, independientemente del ramo en el que se ubique, y nos da las bases para tomar una decisión o cerciorarnos si una hipótesis es cierta o no.

Algunos ejemplos de las áreas profesionales en las que es fundamental el pensamiento analítico son:

Mercadotecnia: el análisis de datos se ha usado principalmente para predecir el comportamiento de los consumidores, incluso para poder calificarlo. Esta información es vital para conocer cómo funciona una campaña de marketing y el feedback de los consumidores.

Recursos Humanos: el análisis de datos también es muy útil en las empresas. Internamente, sirve para mantener un buen clima laboral, y fuera de ella, para seleccionar y calificar empleados potenciales. Además, en la actualidad se usa la analítica en el área del talento humano para relacionar satisfacción con rendimiento y así poder mejorar tanto la satisfacción, como el desempeño del trabajador.

Optimización de procesos y mejora de la calidad: El pensamiento analítico es fundamental cuando una empresa quiere mejorar los procesos o busca llevar un plan de mejora de la calidad, ya que toda la metodología

se sustenta en datos y herramientas que permitan mostrar y mejorar resultados. En este sentido, el Dr. Edwards Deming, uno de los gurús en la consultoría de la calidad total, plantea la importancia de “llevar los hechos a datos”.

Academia: Al igual que en las empresas, el análisis de datos también está presente en la educación. Este sirve para seleccionar a los alumnos de nuevo ingreso y medir el rendimiento de los estudiantes. De hecho, todas las investigaciones del sector educativo, así como las investigaciones científicas, se sustentan en el pensamiento analítico.



¿Qué es el Pensamiento Analítico?

Como hemos venido indicando, **el pensamiento analítico se relaciona con la capacidad y habilidad que tenemos para resolver un problema.** En esencia, es un pensamiento razonable y reflexivo, mediante el cual podemos tomar decisiones deliberadas de qué hacer o en qué creer, respecto a un problema o a una situación en particular.

Para comprender con mayor precisión qué es el pensamiento analítico, es necesario conocer sus principales rasgos definitorios:

- ✓ **El pensamiento analítico se fundamenta en evidencias, y no en emociones.** Es cuestionador, recurre al análisis; pregunta “¿Qué?” y “¿Por qué?”
- ✓ **Es detallista y metódico.** Desarrolla la habilidad de investigar y organiza los pensamientos con precisión y claridad.
- ✓ **Descompone las partes de un problema para entender su estructura** y cómo se interrelacionan, pudiendo identificar lo relevante de lo irrelevante.



Tres particularidades del pensamiento analítico:

1 Se basa en el análisis

Disgrega las partes de un todo para analizar el significado de cada una de ellas, interesándose más por los elementos que por las relaciones.

2 Es secuencial

Sigue pasos en secuencia para el análisis. Estudia linealmente, sin saltos ni alteraciones, cada una de las partes y las va incrementando hasta llegar a la solución.

3 Es resolutivo

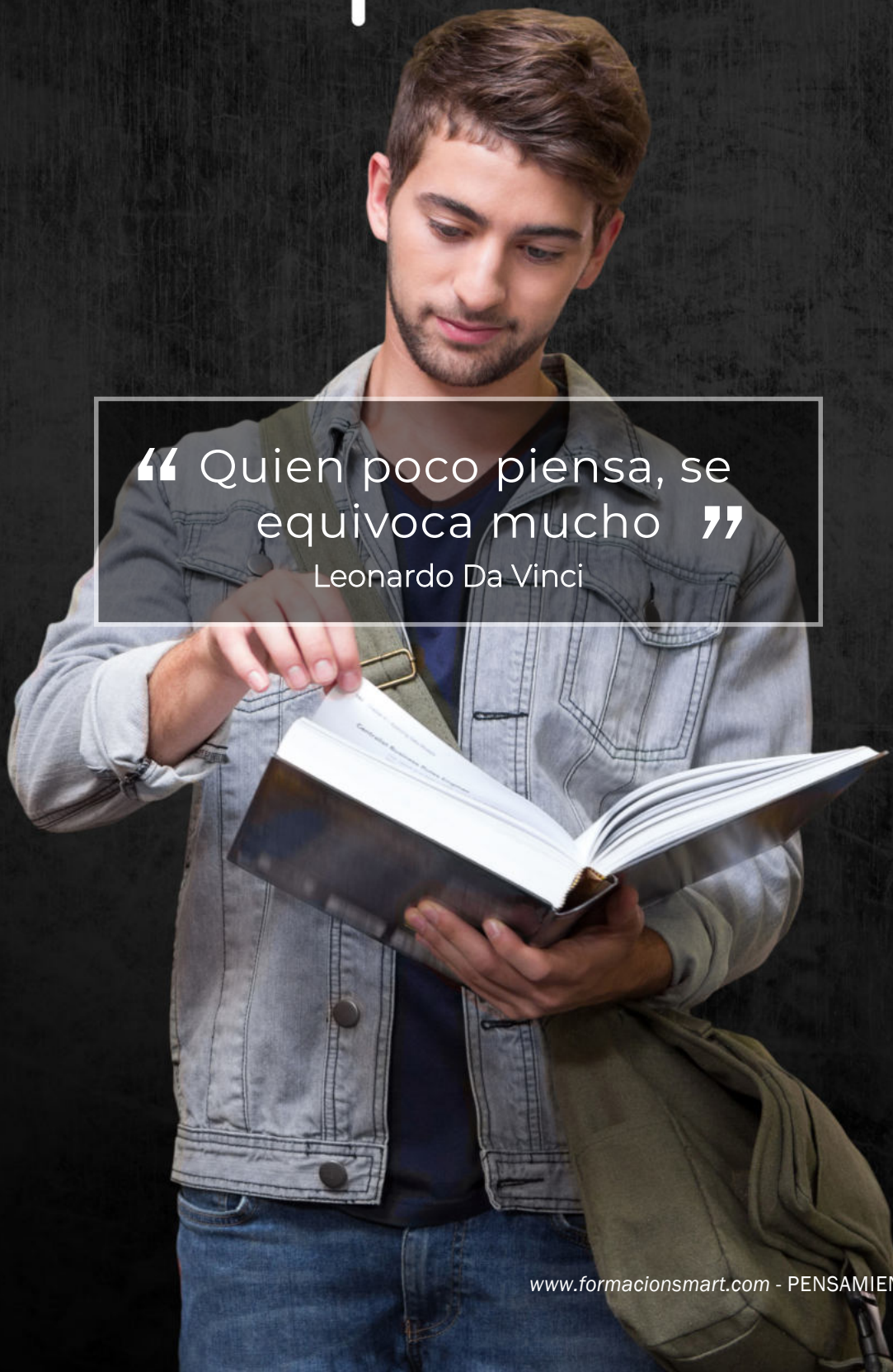
En todo momento está enfocado en la búsqueda de una solución, ya sea para resolver un problema o para tomar una decisión.





“ Quien poco piensa, se equivoca mucho ”

Leonardo Da Vinci



Principales funciones del pensamiento analítico:

El pensamiento analítico tiene muchas funciones, sin embargo, en el mundo organizacional lo requerimos principalmente para las siguientes:

Resolver problemas

Nos permite replantear o reformular un problema, formular las hipótesis, evaluar con base en evidencias las posibles causas y sus consecuencias, y generar líneas de trabajo para resolver problemas.

Tomar decisiones

Ofrece un criterio lógico al recopilar información. Además, facilita el análisis de la situación actual (diagnóstico) para decidir sobre las posibilidades de solución y su impacto.

Concientizar procesos cognitivos

Permite desarrollar habilidades del pensamiento lógico, tales como: pensar ordenadamente, razonar, analizar, comparar, sintetizar, transferir, inferir, deducir y construir conocimiento. En otras palabras, nos da todo el andamiaje necesario para el aprendizaje.



Usas el pensamiento analítico cuando planificas tus gastos y no te dejas llevar por el impulso de comprar objetos o productos que no necesitas, principalmente en épocas donde la mayoría de las personas compran.



Estructura del pensamiento analítico

El pensamiento analítico –como todo pensamiento– está compuesto por ocho procesos básicos:

- 1.** Al pensar, se plantean preguntas y se usa información basada en datos, hechos, observaciones y experiencias.
- 2.** Se piensa en un propósito con un punto de vista o marco de referencia que está basado en suposiciones, es decir, presuposiciones que se dan por sentado. Estas suposiciones llevan a implicaciones y consecuencias.
- 3.** En el proceso de pensamiento se usan conceptos, teorías y definiciones que permiten hacer interpretaciones e inferencias, es decir, conclusiones o soluciones.
- 4.** El pensamiento analítico implica la aplicación de las reglas de la lógica y la búsqueda de la verdad mediante procesos inferenciales.
- 5.** Desarrolla habilidades del pensamiento lógico, reforzando las capacidades para razonar con orden, analizar, comparar y sintetizar.
- 6.** Para llevar a cabo este proceso son útiles herramientas cognitivas como el mapa mental, el cuadro sinóptico, la lluvia de ideas y la línea de tiempo.
- 7.** El pensamiento analítico es funcional para la resolución de problemas, pues permite la visión desde distintos ángulos y perspectivas, la reflexión y el aprendizaje de nuevas estrategias.
- 8.** En la toma de decisiones, el pensador analítico recopila información, la analiza buscando diferentes alternativas de solución y selecciona la más adecuada, según su criterio.



Una forma de poner en práctica el Pensamiento Analítico es que cuando estés leyendo una novela, trates de ver la trama desde diversas perspectivas: la del héroe, la del villano y la de otros personajes. Así el cerebro piensa de nuevas y divergentes maneras.



Lenguaje y pensamiento analítico

Las habilidades del pensamiento como proceso y como producto se manifiestan a través de lenguaje. Esta forma de comunicación puede dificultarse por falta de comprensión y orden.

El lenguaje como forma de comunicación humana es muy complejo, ya que puede tener varios usos y significados. Si este emana de una actividad física, entonces se tiene en forma de comunicación corporal, kinestésica. Mientras que si proviene de una práctica intelectual puede tener diversas formas de expresión (oral, escrita, simbólica, arquitectónica, lógico-matemática, entre otras).

Para entender y poder desarrollar las habilidades analíticas se debe hacer énfasis en el lenguaje oral y escrito. Por considerarlo fundamental en la vida profesional, se expondrán sus funciones que, dependiendo del contexto, pueden ser básicamente tres: informativa, expresiva y directiva.

Por razones didácticas estas tres funciones, o usos del lenguaje, se dividen y explican por separado, pero en la comunicación ordinaria se da una mezcla de las tres. Es precisamente esta combinación, lo que hace que el lenguaje sea un instrumento de comunicación tan complejo como rico y sutil.

Función Expresiva

- Manifiesta sentimientos y emociones.
- Provoca emociones o sentimientos en los demás.
- Comunica sentimientos o estados de ánimo.
- Se encuentra en: poemas, canciones, etcétera.
- Dependen de la forma gramatical; en forma declarativas, en contenido expresivas.

Función Directiva

- Tiene como fin impedir o provocar una acción.
- Su interés está centrado en lograr que el receptor se comporte de determinada manera.
- Implica órdenes e instrucciones.

Función Informativa

- Interés centrado en describir el mundo.
- La ciencia maneja esta función comunicativa.
- La descripción que se hace del mundo puede ser verdadera o falsa y el razonamiento puede ser correcto o incorrecto, pero en cualquier caso se está dando información sobre un hecho del mundo externo.
- Este discurso puede ser fidedigno o no, y se encuentra en revistas, periódicos, noticieros, televisión, radio, Internet, etcétera.

Dentro de la función informativa se ubica el discurso argumentativo, que es un tipo de discurso en el que el lenguaje se usa para afirmar o negar una tesis y dar las razones sustentadas para corroborarla o refutarla.

El lenguaje oral o escrito se reduce a la palabra, que al asociarse con otras palabras da lugar a juicios. Estos al relacionarse con otros juicios, en forma de implicación o consecuencia, promueven el surgimiento del razonamiento o argumento.

Un elemento central del discurso argumentativo es el razonamiento o argumento y puede representarse de la siguiente forma:

Premisa 1 + premisa 2 + ... premisa n  Conclusión



La información planteada anteriormente es de gran importancia pues para producir y comprender las diversas funciones el lenguaje y la variedad de textos que emergen de estas funciones se requiere del uso del pensamiento analítico.

Un escritor y principalmente, un lector que conozca y maneje la competencia del pensamiento analítico, podrá identificar el propósito que tiene un autor, reconocerá los argumentos y la tesis de un texto argumentativo y podrá distinguir si los argumentos que se usan para tratar de convencerlo son válidos o cuestionables.

Usamos nuestro pensamiento analítico cuando identificamos ideas principales en un párrafo, cuando realizamos la síntesis o resumen de un texto y cuando realizamos algún organizador de información (esquema, mapa mental, mapa conceptual, línea de tiempo) de un tema.

Sesgos del pensamiento analítico

Se tiende a pensar que las decisiones del mundo empresarial están guiadas por los aspectos racionales y analíticos. Sin embargo, la realidad es que son principalmente emocionales, razón por la cual, **para desarrollar plenamente nuestro pensamiento analítico debemos conocer los sesgos que nos pueden influir y estar atentos para hacer prevalecer el análisis y las evidencias por encima de las emociones.**

Veamos estos sesgos del pensamiento analítico.

Efecto “Halo”, sesgo del pensamiento analítico.

El efecto halo es un sesgo cognitivo por el cual tendemos a hacer que **nuestra opinión y valoración general** de una persona, organización o producto, se construya a partir del modo en el que juzgamos y valoramos propiedades y características particulares de esa persona, organización, producto o marca.

El término se basa en la idea de que si identificamos claramente un aspecto positivo en alguien que aún no conocemos bien, ese hecho hace que aumenten las posibilidades de que en general veamos a esa persona con buenos ojos. Por ejemplo, una persona bien vestida y con buena expresión, automáticamente le atribuimos altos niveles de profesionalismo.

Así, el efecto halo afecta el pensamiento analítico, ya que **hacemos que esta impresión interfiera con el modo en que tomamos una decisión, analicemos un proyecto o incluso, realicemos una inversión.**

Usamos nuestro pensamiento analítico cuando dejamos de un lado nuestros juicios y valores al momento de analizar a una persona, producto, organización o marca. Es decir, cuando somos objetivos.

Sesgo de confirmación, evidencia selectiva.

El sesgo de confirmación es uno de los sesgos cognitivos que afecta el pensamiento analítico y también se conoce como la recolección selectiva de la evidencia.

En otras palabras, sin darte cuenta, **buscas información que confirme tus creencias y opiniones, y descartas las que no lo hacen.** Este comportamiento también afecta los datos que recuerdas y la credibilidad que das a la información que lees.



Fue el psicólogo Peter Wason quien descubrió este efecto en la década de los 60, que él mismo bautizó como el nombre de: “sesgo de la confirmación”.

En un experimento titulado “On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task” (sobre el fracaso al eliminar hipótesis en una tarea conceptual) registró por primera vez la tendencia de la mente humana a interpretar la información de forma selectiva.

El mejor ejemplo del sesgo de confirmación son las noticias que leemos, blogs a los que acudimos y foros en los que interactuamos.

Si te paras a analizarlos detenidamente, es fácil que todos tengan una ideología concreta bastante parecida a tu forma de pensar o traten con mayor asiduidad unos temas frente a otros.

Además, tu propio cerebro se encargará de desviar la atención hacia esas noticias y comentarios, ignorando los que sean diferentes.

Nuestro pensamiento analítico se pone en funcionamiento cuando revisamos una noticia desde diferentes puntos de vista y analizamos las diferentes fuentes de información que la publican.





Pensamiento Analítico para el pensamiento crítico

El pensamiento crítico en realidad no es nada nuevo, es un concepto que viene desarrollándose en los últimos 2.500 años. Sin embargo, el término "pensamiento crítico" se trabaja fundamentalmente desde la segunda mitad del siglo XX. (Foundation for Critical

¿Qué es el pensamiento crítico?

Es el “proceso disciplinado intelectualmente de conceptualizar, aplicar, analizar, sintetizar y/o evaluar de manera activa y hábil la información recopilada o generada por la observación, la experiencia, la reflexión, el razonamiento o la comunicación, como una guía para la creencia y la acción”.

El pensamiento crítico involucra examinar las estructuras de pensamiento y ser capaz de sacar conclusiones, implicaciones y consecuencias.

Esto cobra importancia a la luz, no solo de las nuevas tecnologías, sino de la propia naturaleza de nuestros pensamientos cotidianos. Este es por naturaleza “parcial”, “distorsionado”, “desinformado” o “prejuicioso” y lo aplicamos comúnmente en nuestras decisiones.

Por esa razón, **son el pensamiento analítico y el pensamiento crítico, las formas de pensar que contrastan datos y evidencias y que nos permiten tomar mejores decisiones y analizar los argumentos.**

El pensamiento crítico es una prioridad

Con los años, esta habilidad ha cobrado mayor importancia debido a la irrupción de las nuevas tecnologías.

La abundante información por redes sociales, las informaciones falsas “fake news” y el bombardeo constante de patrones de pensamiento, hacen que el profesional actual deba ser riguroso y crítico con las informaciones que recibe y que dedica tiempo en evaluar su veracidad.

De igual modo, el pensamiento crítico ha sido fundamental para el avance de la ciencia, ya que pone en tela de juicio la veracidad de los paradigmas y busca corroborarlos o cambiarlos,

Características del Pensamiento Analítico y el Pensamiento Crítico

Analítico	Crítico
Consiste en tener la capacidad de descomponer un problema complejo en partes más simples.	Consiste en validar cada verdad aparente mediante su respectiva comprobación.
Evalúa las posibles causas de un problema, busca diferentes comportamientos entre las causas.	Evalúa diferentes pruebas de un fenómeno, comparándolas para establecer un criterio.
Su objetivo es la resolución de problemas.	Su objetivo es determinar la validez de una idea o precepto.
Generalmente se pone en práctica de manera natural o espontánea.	Requiere de la intención del individuo por comparar o demostrar la veracidad de una idea o fenómeno.

En el mundo de las empresas el pensamiento crítico es una competencia muy valorada puesto que se usa en la toma de decisiones y en la gestión cotidiana de las empresas.



Usamos el pensamiento analítico cuando en un problema matemático somos capaces de identificar los datos, sabemos cómo utilizarlos y evaluamos cuál es el asunto a resolver.

Desarrollo de competencias y su impacto en el desempeño

El modelo de competencias

Según los psicólogos norteamericanos, Spencer & Spencer, en su libro *Competence at Work* (1993), las competencias son características subyacentes de un individuo que están causalmente vinculadas a criterios de alto rendimiento, en un puesto o una situación en particular.

En otras palabras, una competencia es **una característica personal que lleva al individuo, a modelar o poner en práctica un conjunto de comportamientos que son diferenciadores de éxito.**

La gestión por competencia es una herramienta muy utilizada en la gestión de personal empresarial, ajustada a las características claves del capital humano que forman parte de una empresa, y le permiten desarrollarse efectivamente dentro de su puesto de trabajo.

La gestión por competencia engloba una filosofía de trabajo en la que **se invierte en el desarrollo de las personas**, para que estas puedan generar un modelo de actuación que permita, en cualquier circunstancia, un desempeño superior en el logro de los resultados, para alcanzar el propósito de la organización y obtener los mejores resultados.

En este modelo juega un papel determinante el feedback o la retroalimentación. Es a partir de un feedback oportuno del líder, que el colaborador puede enfocarse en la mejora de un conjunto de comportamientos observables que, puestos en práctica durante su jornada laboral, le permite responder eficaz y eficientemente a las exigencias que se requieren para ejecutar su rol.

Como colaborador, usamos el pensamiento analítico al analizar el feedback que me da el líder y evaluar cuáles acciones debo emprender para desarrollar o fortalecer mis competencias personales, profesionales y laborales.

Definición de la competencia de pensamiento analítico

La competencia pensamiento analítico se define como:

“La capacidad de comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente con el objetivo de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.”

Esta definición muestra una lógica secuencial de resolución de un problema y comprende el proceso de ir a las partes de un todo (persona, objeto, evento o situación) y establecer relaciones entre estas partes, proporcionando al individuo la experiencia de comprender de manera precisa cualquier situación o tema, buscando orden, coherencia, claridad, precisión y finura, entre otros procesos claves.

El pensamiento analítico se caracteriza por:

- Comprender de un todo (argumento): los componentes, las partes (premisas y conclusiones) y las relaciones entre ellos (de adjunción y consecuencia).

- Distinguir las relaciones entre las bases y lo que se pretende probar, es decir, entre lo que se presupone (trasfondo) y lo que se demuestra, gracias al trasfondo (tesis o hipótesis).
- Descomponer el todo en sus partes, a fin de conocer su estructura.
- Reunir las partes para crear una nueva totalidad.
- Distinguir las relaciones entre el hecho y la hipótesis, entre lo relevante e irrelevante.
- Ganar coherencia, orden, claridad, precisión, rigor lógico, unidad e integración en el conocimiento.



Comportamientos vinculados con la competencia de Pensamiento Analítico



Descripción del nivel:

Capacidad para describir, relacionar e interpretar situaciones y planteamientos sencillos.

Básico

Comportamientos:

1. Enumera ordenadamente los elementos de una situación. Este comportamiento de la competencia se pone en evidencia cuando somos capaces de enumerar tareas cotidianas en forma secuencial y cronológica. Lleva implícito poner paso a paso cada tarea de manera secuencial. Requiere pensar las actividades y procesos implicados, en forma ordenada por sucesión de pasos, por criticidad, por importancia, o por cualquier otro patrón.

2. Agrupa y describe conjuntos de elementos cualitativos en categorías preestablecidas. Este comportamiento de la competencia se pone en evidencia cuando somos capaces de agrupar o clasificar en categorías. Por ejemplo, en primaria se nos daban un conjunto de elementos y se nos pedía que los clasificáramos en productos de “origen animal”, de “origen vegetal” o de “origen mineral”.

En nuestras labores cotidianas, modelamos este comportamiento cuando clasificamos documentos, eventos, maquinarias o cualquier asunto.

3. Describe correctamente procesos secuenciales. Este comportamiento se pone de manifiesto cuando la persona es capaz de describir un proceso en forma secuencial, por lo que es muy útil para levantar procesos.

También se usa cuando se va a realizar un flujograma y previamente se deben escribir correctamente los procesos secuenciales.

4. Interpreta series sencillas de datos. Este comportamiento se pone en evidencia cuando analizamos datos y sacamos conclusiones. Esas conclusiones se realizan a partir de ver y analizar discontinuidades, crecimientos o decrecimientos. También cuando se busca correlacionar datos de resultados con información del contexto.



Descripción del nivel:

Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos, definiendo causa- efecto de las mismas y estableciendo prioridades para actuar.

Comportamientos:

1. Identifica correctamente las ideas o conceptos principales de un texto complejo. Este comportamiento muestra que la persona es capaz de comprender un texto y separar la idea principal de las ideas secundarias.

Estudios realizados con estudiantes universitarios correlacionaron la amplitud del lenguaje y la lectura con el pensamiento analítico. Mientras mayor lenguaje presentaban los participantes del estudio, mayor era su capacidad de pensamiento analítico.

2. Establece relaciones que ordenan los elementos cualitativos. Esta conducta se pone en evidencia cuando somos capaces de correlacionar causas y consecuencias (impacto y efecto) de las variables presentes y su influencia en determinado resultado. Por ejemplo, cuando se quiere determinar el por qué un grupo de clientes está insatisfecho con un producto o servicio.

Una herramienta que permite poner en práctica este comportamiento es utilizar el

Intermedio

diagrama de Ishikawa, conocido también como diagrama de causa-efecto.

3. Describe correctamente procesos no secuenciales. Este comportamiento se pone de manifiesto cuando la persona es capaz de describir un proceso o grupos de procesos que no guardan una sucesión de etapas de operación entre ellos.

Por ejemplo, una empresa de impresión puede hacer libros, revistas y folletos. Cada uno de estos procesos es independiente y no se relacionan entre sí, ni comparten una sucesión de pasos para poder ser ejecutados.

Otro ejemplo, es el proceso de capacitación de una empresa y el proceso de pago de la nómina; son procesos que pueden describirse y ejecutarse de manera independiente.

Un profesional que es capaz de identificar y describir adecuadamente este tipo de procesos modela el comportamiento relacionado con describir correctamente procesos no secuenciales.



4. Expresar la información mediante tablas, esquemas y gráficos sencillos. Este comportamiento se pone en evidencia cuando analizamos datos y somos capaces de organizarlos, sintetizarlos y presentarlos utilizando herramientas que facilitan la comprensión de la información. Es decir, se grafican o se ordenan en tablas para identificar los aspectos relevantes.

Trabajar sobre los reclamos que reportan a la central telefónica de un hotel, es un buen ejemplo para ello. Imaginemos que la supervisora le solicita a la operadora que registre en una planilla cada llamada poniendo la causa del reclamo. Pasada una semana esa supervisora revisa las planillas donde se documentó cada reclamo y los clasifica en categorías; por ejemplo: reclamo porque no han limpiado la habitación, reclamo por

fallas en el televisor, reclamos por mal funcionamiento del aire acondicionado, reclamos por falta de toallas, y así sucesivamente.

El paso siguiente es contabilizar cuántos reclamos se dieron en cada una de las categorías (eso se puede hacer en un histograma de frecuencias) y luego se puede usar un diagrama de pareto para determinar dónde están concentrados la mayor cantidad de reclamos (en cuál categoría). Finalmente, se puede hacer un diagrama causa-efecto para resolver el problema que tiene mayor incidencia de reclamos.

Usar tablas y gráficos para resumir y expresar información relevante que contribuya a resolver problemas es una forma de poner en evidencia este comportamiento de la competencia de pensamiento analítico.



STRATEGY 102



DS	MCP	SAC
1	24	325
10	36	231
20	38	255

Vinculats
weelky
blemdat
denes qm

Descripción del nivel:

Capacidad para comprender una situación, identificar e interrelacionar sus componentes y organizarlas sistemáticamente, con el fin de establecer las relaciones de causa-efecto que se producen y establecer prioridades desarrollar cursos de acción de posible aplicación.

Comportamientos:

1. Identifica falta de información o de coherencia en la argumentación verbal o escrita. Este comportamiento muestra que la persona es capaz de identificar en un texto escrito, un informe o una argumentación verbal las contradicciones o falta de coherencia, así como la falta de información en el planteamiento que le están ofreciendo.

Por ejemplo: requisitos para otorgar crédito a un emprendedor, exigir los últimos tres estados financieros de resultados y una cartera sólida de clientes o, requisitos para contratar un analista financiero, menor de 21 años, dos años de experiencia, graduado y con maestría.

2. Establece relaciones causa-efecto diferenciando múltiples causas y múltiples efectos. Este comportamiento del pensamiento analítico entiende los problemas complejos y es capaz de construir modelos mentales para abordar situaciones complejas y multi variables, como por ejemplo la contaminación de los mares, la delincuencia o, las migraciones.

En el ámbito organizacional son capaces de analizar eventos complejos relacionados con la eficiencia y rentabilidad. Por ejemplo, el impacto de la devaluación de la moneda, la caída de los ingresos, la disminución de la demanda, el impacto de la pandemia, entre otros.

3. Elabora conceptos a partir de elementos cualitativos. Este comportamiento se pone de manifiesto cuando la persona es capaz de elaborar conceptos sobre factores cualitativos como formas de ser, de actuar, de consumir y los aplica a su trabajo.

Por ejemplo, cuando un gerente de ventas clasifica clientes de acuerdo a su volumen de compra: clientes que compran grandes volúmenes, les llama clientes “Gold”, clientes que compran volúmenes medios les llama clientes “Silver” y clientes que compran pocas cantidades les llama clientes “Star”.

El proceso de agruparlos por categorías (generar el concepto) para facilitar el trabajo,



es cuando se habla de mostrar el comportamiento de pensamiento analítico.

Otro ejemplo se ve en mercadeo cuando se clasifican los clientes en categorías cualitativas como: clientes evangelistas, clientes fieles, clientes indiferentes, clientes rehenes, clientes mercenarios, clientes desertores y clientes agresivos.

Elaborar conceptos a partir de elementos cualitativos es un comportamiento del nivel avanzado de la competencia de pensamiento analítico.

4. Diseña el tipo de proceso adecuado para alcanzar los objetivos propuestos en situaciones concretas. Un ejemplo de cómo se usa este comportamiento, es cuando una persona escribe un protocolo de bioseguridad para entrar a trabajar en una empresa.

Ese protocolo es un proceso que busca alcanzar un objetivo (dar seguridad a los trabajadores que ingresen a la empresa y disminuir contagios por COVID-19).

Para elaborar ese proceso, la persona debe usar el pensamiento analítico: separar el problema en partes, ordenar pasos en forma secuencial, describir los pasos, debe ser realizado sobre la situación concreta (para cada empresa y para cada sitio físico) por lo cual requiere de la adaptación a las circunstancias propias del entorno.

5. Utiliza métodos sofisticados de análisis de datos e interpreta los resultados. Este comportamiento del pensamiento analítico se muestra en algunos trabajos muy particulares donde el profesional utiliza datos estadísticos y cuadros de resultados para tomar decisiones y generar estrategias basadas en datos.



Actualmente, los departamentos de ventas usan muchos datos de resultados para reestructurar estrategias comerciales. El marketing digital usa los resultados de la analítica que ofrece Google, YouTube y también las redes sociales para ofrecer productos que han tenido mayor aceptación.

Quienes planifican la educación de un país, usan los datos de los resultados de las pruebas por materias, por edad y por zona geográfica para planificar los ajustes de pensum y para generar políticas educativas.

Estos son algunos ejemplos de cómo un pensador analítico modela este comportamiento del nivel avanzado de la competencia.

6. Al expresar sus ideas y conclusiones, se apoya en datos y los interrelaciona. Este comportamiento garantiza que la argumentación estará sustentada en datos y evidencias.

Un ejemplo del modelaje de este comportamiento, se puede observar en el proceso de selección de un candidato a contratar para una determinada posición.

Un pensador analítico sintetizará y ordenará los elementos (estudios, experiencia, idiomas, etc.) en una matriz de decisión, ponderándolos de acuerdo a su importancia.

La decisión estará basada en el resultado obtenido acorde a la jerarquización y ponderación de los elementos analizados.



Solución analítica de problemas

Uso del pensamiento analítico para la resolución de problemas

El pensamiento analítico es funcional para la resolución de problemas, pues permite la visión desde distintos ángulos y perspectivas, la reflexión y el aprendizaje de nuevas estrategias.

Con todo lo expuesto se puede construir un esquema práctico de pensamiento analítico, aplicable a problemas en cualquier área de estudio, trabajo o situación cotidiana.

Detectar problemas también significa muchas veces, aprovechar 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, lo cual 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, donde prevalezcan la observación, la curiosidad y visión.

Con estas habilidades ponemos atención a lo que nos rodea y nos damos cuenta

Ideas que refuerzan esa actitud de prevención de problemas y descubrir oportunidades:

- Es muy útil para uno mismo darse cuenta de lo que pasa en nuestro 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.
- Piensa que si tú no descubres los problemas que van a afectar tu trabajo, nadie lo va a hacer por ti.
- Cualquier actividad laboral siempre tiene algún aspecto que se puede mejorar. Es cuestión de descubrirlo.
- Analiza los reclamos o las insatisfacciones de clientes y consumidores, allí hay problemas por resolver.

de cambios o relaciones entre personas, cosas o acontecimientos. Observamos nuevas tendencias, cambio en los hábitos de consumo, nuevos patrones de actuación, que son aspectos importantes para aprovechar las oportunidades y también para resolver problemas.

- Es bueno abrirse al exterior: ver qué se hace en otros sitios, cómo se hace, qué es importante... esto te dará una visión global para enfocar mejor tus proyectos.
- Delimita y explica cuál es el problema, por qué se genera y cuáles son las variables susceptibles de ser modificadas a través de una solución racional.

Recuerda, la información es la materia prima fundamental para resolver problemas y para la toma de decisiones ya que, a mayor calidad y cantidad de información, mejor es la solución de un problema.

A continuación, se enumeran los pasos del proceso analítico para la resolución de problemas.

5 etapas para la resolución de problemas





1- Identificar y definir el problema

Esta etapa de inicio, tiene mucha importancia, no solo porque es el comienzo, sino porque el no definir claramente cuál es el problema, ocasiona que se puedan desperdiciar recursos y que no se focalice con total claridad cuál es la verdadera problemática que se quiere resolver.

Muchas veces, se presume que el problema es otro, porque se tiene el sesgo de haber pensado la solución y, en consecuencia, el problema se plantea desde otra óptica.

Para poder indagar y asegurarnos cuál es exactamente el problema, se deben hacer muchas preguntas que permitan dimensionar y afinar el enunciado del problema.

Algunas preguntas que nos debemos hacer en esta etapa son las siguientes:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Es posible dividirlo en partes?
- ¿Una parte tiene prioridad sobre las demás?
- ¿Con qué otros problemas se relacionan?
- ¿Cuáles son los antecedentes del problema?
- ¿De qué tamaño es el problema?
- ¿Qué ocurriría si no se resuelve el problema?

¿Qué ocurrirá si se retrasa la solución?

¿Por qué surgió problema?

¿Cuándo se observó por primera vez?

¿Cómo afecta el desempeño?

¿Dónde ocurre el problema?

¿Quién es el titular del problema?

¿A quién afecta más?

Si se contestan la mayoría de estas preguntas, seguramente se puede definir con más exactitud el problema y en consecuencia buscar una solución eficiente.

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

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

Esta es una etapa se define el problema y el

alcance de manera de focalizar su solución en las etapas siguientes.

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.

Definir la situación deseada o meta proporciona un enfoque y dirección a todas las estrategias y acciones de intervención.

Este horizonte de intervención puede explicarse de diferentes maneras: un párrafo descriptivo, un objetivo general o una meta medible.





2- Reunir información y recopilar datos

En esta etapa **se debe buscar información que nos permita conocer más del 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.

En esta segunda etapa, se debe **reunir información del problema** de manera de incrementar los datos y los antecedentes del problema. Mientras mayor es la información disponible, de mejor manera se podrá resolver el problema.

“A mayor información,
más claridad del
problema”

La **información histórica** siempre da un marco de referencia de cómo ha evolucionado el problema, de igual manera las cifras de desempeño y resultados.

Un análisis sistémico del problema, significa ver cómo el problema se relaciona con otras áreas de la empresa, cómo impacta a otros clientes internos, así como los proveedores de información o de los procesos previos pueden afectar la parte del problema que se está evaluando.

Otro aspecto que vale la pena investigar es sobre **los cambios realizados**, es muy frecuente que un cambio en un proceso, la incorporación de un nuevo sistema tecnológico, un nuevo producto o servicio sea el factor que ha ocasionado el problema, por lo cual siempre se debe indagar sobre los cambios que se han ejecutado para verificar si es un factor causante del problema.

En esta etapa de reunir información y recopilar datos, **la comparación con procesos similares con otras empresas**, industrias o instituciones similares, proceso conocido como **benchmarking**, permite saber cuál indicador del desempeño de la empresa es más eficiente que el promedio de esa industria y cuál es más ineficiente. Esa comparación ayuda a darse una idea de las áreas que pueden estar afectando u ocasionando el problema.

Medir y buscar información del proceso o problema debe abarcar también el **indagar los intereses de otras personas de la empresa**, otros departamentos y cualquiera de los diferentes entes involucrados, recordemos que cualquier proceso de cambio o solución de un problema, va a requerir la participación de otras personas por lo cual es necesario conocer sus pensamientos y necesidades.

En esta etapa, se deben **aplicar herramientas analíticas** de manera de **facilitar la compilación de la información, el análisis y las posibles soluciones**.

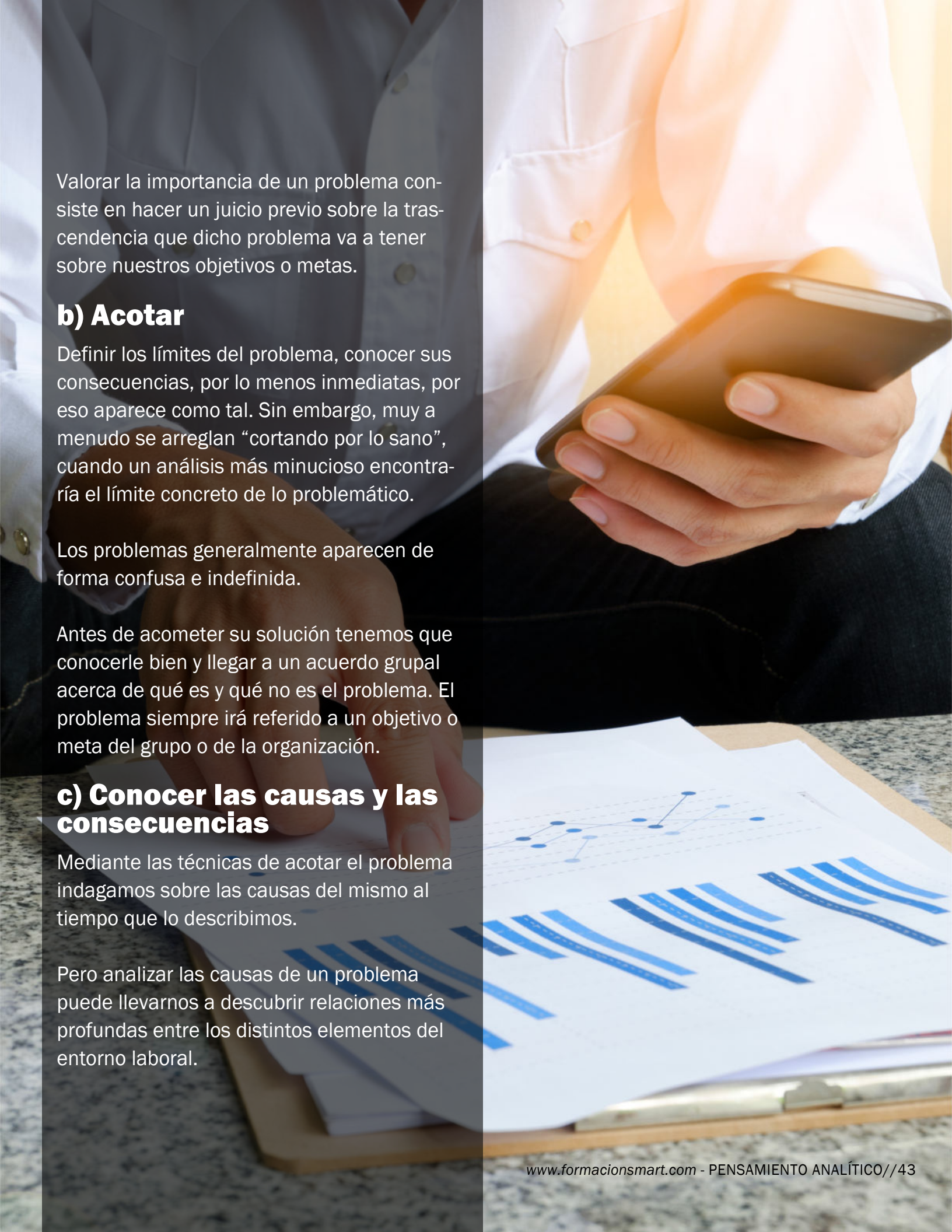
Estas herramientas de uso común en la metodología de optimización de procesos, ayudan mucho en la comprensión del problema. Algunas de ellas son: flujograma, histograma de frecuencias, diagrama de Pareto, diagrama causa efecto, mapas mentales, brainstorming y matriz de evaluación.

PASOS PARA EL ANÁLISIS DEL PROBLEMA

a) 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 consiste en hacer un juicio previo sobre la trascendencia que dicho problema va a tener sobre nuestros objetivos o metas.

b) Acotar

Definir los límites del problema, conocer 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 o de la organización.

c) Conocer las causas y las 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.

3- Generar opciones y analizar alternativas de solución.

El siguiente paso es "dar sentido" a la información recopilada. Hay una gran cantidad de técnicas analíticas que se pueden aplicar para comprender y para idear soluciones.

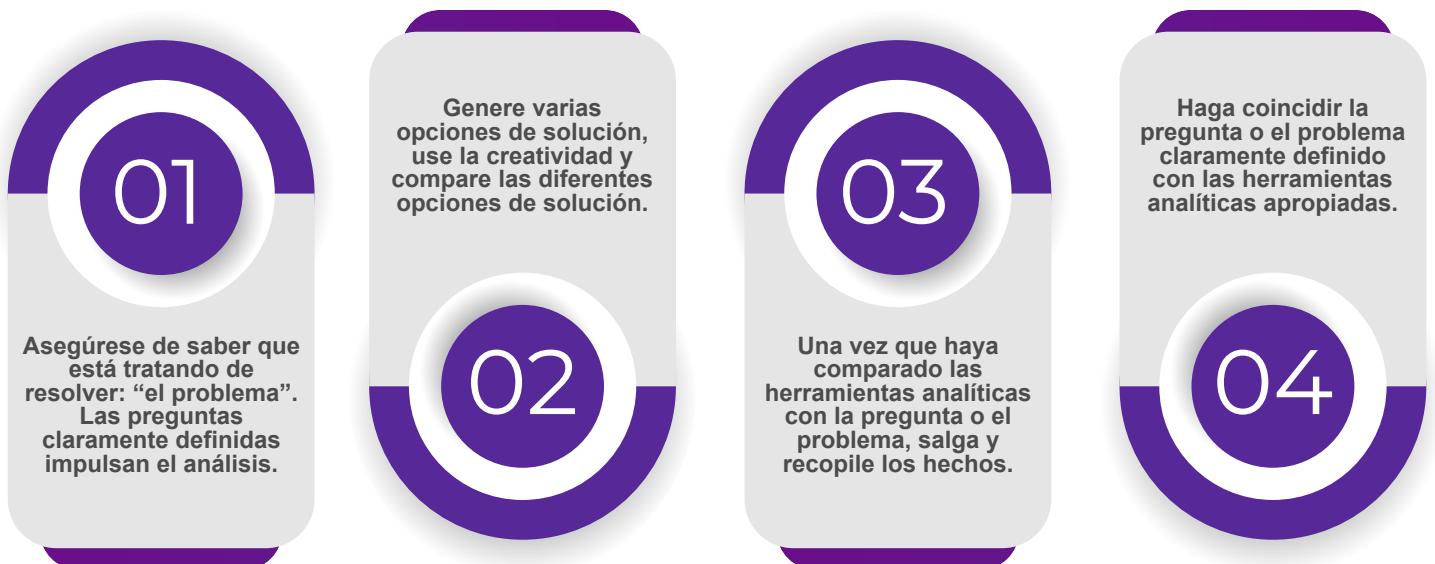
Esta fase es eminentemente creativa. El equipo se aboca en este momento a proponer soluciones.

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. Muchas veces ideas que parecen "alocadas" son la vía más eficiente de solución.

Pasos secuenciales que conducen el análisis y solución del problema.







4- Desarrollar la solución e implementarla

Antes de desarrollar la solución e implementarla se requiere tomar 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 y luego implementarla.

Es importante destacar que normalmente no existe una única estrategia adecuada.

Hay dos pasos previos a la implementación de la solución, los cuales son: 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 “mente fresca”.

En la etapa 4 de la metodología de Solución Analítica de problemas debe tener en cuenta lo siguiente:

- Seleccione e implemente la solución **que tenga el mayor impacto** en la resolución del problema.
- Use una **matriz de evaluación** de soluciones para sopesar las diferentes opciones basadas en criterios de selección (costos, probabilidad de éxito, facilidad de implementación).
- Las soluciones deben contar con el respaldo de su análisis anterior que pueda comunicar claramente.
- **Pruebe sus soluciones** tanto como pueda, use algunas de las herramientas de análisis de impacto.

- No existen soluciones 100% listas para usar.
- Ninguna solución es una garantía, sea flexible con la implementación y esté dispuesto a revisar sus requisitos.
- Las soluciones rara vez funcionan a menos que obtenga la aceptación y el compromiso del cliente; si el cliente se niega a aceptar la solución, ¡no funcionará!
- Esté preparado para respaldar su solución con un plan de implementación completo con hitos para medir el rendimiento.

5- Evaluar los resultados

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 la “promoción y venta” del plan.

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 etapas

del proceso, ahora se sentirán involucrados en la tarea y será mucho más fácil asumir las responsabilidades.

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.

- 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 propuesta 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.

Mida el impacto de la solución





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.



RESUMIENDO, LA METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN ANALÍTICA DE PROBLEMAS

El acento en la primera fase ha sido puesto en comprensión del problema en toda su complejidad; hemos distinguido entre síntomas y causas, tratando de definir con la mayor claridad cuál es el problema y su alcance.

En la segunda etapa se enfatizó la importancia de recopilar información y recopilar datos que permitan entender con la mayor claridad posible el problema, así como las posibles soluciones.

La tercera etapa es precisamente la de resolución del problema, se exploran alternativas y se evalúan opciones.

La cuarta etapa de este modelo es la implementación, para lo cual es muy importante “vender” las ideas de solución para lograr las aprobaciones y el apoyo de todos en la empresa.

La última y quinta etapa, consiste en implementar y evaluar los resultados.



www.formacionsmart.com

