La Gaceta Improbable
UNIDAD DE ESTUDIOS IMPROBABLES

ARTÍCULO ORIGINAL · 22 SEPTIEMBRE 2026

Un problema para cada solución: estudio exploratorio sobre la conservación de dificultades en entornos laborales

Identificado un perfil profesional especializado en crear problemas donde no los hay.

Eulalia Contreras-Gómez[1] y Martín R. Villalba[2]

[1] Laboratorio de Interacción Cotidiana y Conflicto Menor, Unidad de Estudios Improbables, Sevilla, España.
[2] Área de Ciencias Sociales, Unidad de Estudios Improbables, Sevilla, España.
Autora de correspondencia: Eulalia Contreras-Gómez · Unidad de Estudios Improbables.
Autores y afiliaciones: ficción editorial.

Resumen

La resolución de problemas constituye una actividad fundamental en cualquier organización. Mucho menos estudiada ha sido la actividad complementaria mediante la cual, una vez resuelto un problema, determinadas personas consiguen localizar otro en las inmediaciones.

El presente estudio analiza un fenómeno observado de manera recurrente en entornos laborales: la aparición de dificultades inmediatamente después de que alguien proponga una solución sencilla, viable y aparentemente suficiente. Mediante observación estructurada de reuniones, intercambios profesionales y conversaciones iniciadas con expresiones como «pues hacemos esto y ya está», se examinó la capacidad de los participantes para impedir que una solución permaneciera sola durante periodos prolongados.

Los resultados sugieren la existencia de un perfil de alta competencia en detección problemática, capaz de identificar obstáculos administrativos, logísticos, hipotéticos o todavía inexistentes incluso bajo condiciones de funcionamiento normal. La probabilidad de aparición de una nueva dificultad aumentó especialmente cuando la solución propuesta era barata, sencilla y podía ejecutarse inmediatamente.

Se propone provisionalmente el Principio de Conservación del Problema, según el cual, en determinados contextos organizacionales, un problema no desaparece cuando se resuelve, sino que se transforma.

Palabras clave: problemas; organizaciones; reuniones; toma de decisiones; detección de obstáculos; complicación innecesaria.

Abstract

Problem solving is a fundamental activity in any organization. Far less attention has been paid to the complementary activity whereby, once a problem has been solved, certain individuals manage to locate another one in its immediate vicinity.

The present study examines a recurrent phenomenon observed in workplace settings: the emergence of difficulties immediately after someone proposes a simple, feasible, and apparently sufficient solution. Through structured observation of meetings, professional exchanges, and conversations beginning with expressions equivalent to “then we just do this and that’s it,” we examined participants’ ability to prevent a solution from remaining unaccompanied for prolonged periods.

The results suggest the existence of a profile characterized by high competence in problem detection, capable of identifying administrative, logistical, hypothetical, or as-yet-nonexistent obstacles even under conditions of normal functioning. The probability of a new difficulty emerging increased particularly when the proposed

solution was inexpensive, simple, and immediately actionable.

We provisionally propose the Principle of Problem Conservation, according to which, in certain organizational contexts, a problem does not disappear when it is solved but is instead transformed.

Keywords: problems; organizations; meetings; decision making; problem detection; unnecessary complication.

1. Introducción

Las organizaciones dedican una parte considerable de sus recursos a resolver problemas. Cuando falla un procedimiento, se busca una alternativa; cuando surge una dificultad, se intenta eliminarla; y cuando algo no funciona, lo habitual es estudiar qué podría hacerse para que funcione.

Esta concepción presupone que la desaparición del problema constituye un resultado deseable.

El presente trabajo cuestiona dicha suposición.

Décadas de investigación han mostrado que identificar correctamente un problema constituye una parte esencial de la toma de decisiones. La literatura sobre problem finding ha estudiado precisamente los procesos mediante los cuales directivos y profesionales detectan situaciones que requieren intervención. Sin una adecuada identificación previa, resulta difícil resolver nada (Lai & Grønhaug, 1994; Smith, 1989).

Sin embargo, una línea experimental especialmente interesante sugiere que nuestra capacidad para detectar problemas puede comportarse de manera menos estable de lo que cabría esperar. Levari y colaboradores observaron que, cuando determinados estímulos negativos se volvían menos frecuentes, las personas tendían a ampliar el criterio utilizado para reconocerlos. Si había menos caras claramente amenazantes, empezaban a considerar amenazantes caras más ambiguas. Si disminuían las peticiones claramente poco éticas, aumentaba la tendencia a juzgar como poco éticas otras más inocuas (Levari et al., 2018).

En términos generales, cuando escasea aquello que estamos buscando, podemos modificar inadvertidamente el umbral hasta conseguir seguir encontrándolo (Levari et al., 2018).

La aplicación de este fenómeno al ámbito laboral abre posibilidades inquietantes.

Si una organización consigue resolver suficientes problemas, cabe plantear la posibilidad de que algunos trabajadores, privados progresivamente de dificultades evidentes, comiencen a detectar dificultades menos evidentes. Y, una vez agotadas estas, podrían verse obligados a trabajar sobre dificultades potenciales, hipotéticas o conceptualmente disponibles.

Surge así la pregunta que guía este estudio:

> *¿Puede una solución completa provocar la aparición espontánea de un nuevo problema?*

Nuestra hipótesis fue afirmativa.

También fue considerada pesimista por tres miembros del equipo, lo que generó un problema adicional y proporcionó apoyo preliminar a la hipótesis antes de comenzar la recogida de datos.

2. Método

Participantes

Se observó una muestra ficticia de 184 trabajadores pertenecientes a organizaciones de tamaño diverso. Se procuró incluir perfiles profesionales suficientemente variados para evitar atribuir el fenómeno a un sector concreto y acabar teniendo un problema metodológico.

No fue posible determinar cuántos participantes se consideraban a sí mismos «personas resolutivas», debido a que prácticamente todos respondieron afirmativamente.

Este resultado fue anotado para futuras investigaciones.

Procedimiento

Los participantes fueron expuestos a distintas situaciones laborales en las que aparecía un problema acompañado de una solución técnicamente viable.

Las soluciones se clasificaron en cuatro categorías:

1. sencillas;
2. sencillas y gratuitas;
3. sencillas, gratuitas y reversibles;
4. sencillas, gratuitas, reversibles y utilizadas satisfactoriamente durante años por el departamento de al lado.

Tras presentar cada solución se registró el tiempo transcurrido hasta la aparición de una objeción.

También se anotaron las expresiones utilizadas para introducirla.

Entre las más frecuentes aparecieron:

Esta última provocaba, por término medio, una reunión adicional.

Variable principal

Se definió como Índice de Regeneración Problemática (IRP) la capacidad de producir una nueva dificultad antes de que la anterior hubiera terminado de considerarse resuelta.

Se consideró regeneración completa cuando la conversación finalizaba sin ejecutar la solución inicialmente propuesta y con al menos dos nuevas cuestiones pendientes.

3. Resultados

Los resultados mostraron una notable resistencia de los problemas a desaparecer.

Ante una solución sencilla, el 81 % de los participantes fue capaz de identificar al menos una dificultad adicional antes de transcurridos cinco minutos.

Cuando la solución era además gratuita, la cifra aumentó hasta el 86 %.

Cuando era reversible, el 91 %.

Finalmente, cuando se informó de que la misma solución llevaba años funcionando correctamente en otro lugar, varios participantes señalaron que «cada sitio es diferente», elevando la tasa de supervivencia problemática hasta niveles estadísticamente innecesarios.

Solo un pequeño grupo respondió:

> *«Perfecto. Pues hacemos eso.»*

La sesión tuvo que detenerse temporalmente mientras los investigadores comprobaban que habían entendido correctamente las instrucciones.

Tipología de problemas generados

El análisis cualitativo permitió identificar cinco grandes categorías.

Problema preventivo.
No existe en el momento actual, pero podría hacerlo en circunstancias todavía por determinar.

Ejemplo:

> *«Vale, pero imagina que dentro de tres años cambia todo.»*

Problema retrospectivo.
Se descubre que algo que funcionaba correctamente quizá llevaba años funcionando incorrectamente sin que nadie lo hubiera advertido.

Problema procedimental.
La solución es aceptada, pero surge la duda acerca de si existe un documento, protocolo, comisión o correo electrónico que autorice específicamente hacer aquello que todo el mundo acaba de acordar hacer.

Problema de coordinación.
Nadie se opone a la solución, pero resulta necesario determinar quién debe comunicársela a una tercera persona que probablemente tampoco se oponga.

Este problema presentó una elevada capacidad reproductiva.

Problema inducido por solución.
Aparece exclusivamente porque alguien ha propuesto resolver el problema original.

Constituye la categoría de mayor interés teórico.

Su formulación típica fue:

> *«Sí, eso solucionaría esto, pero entonces tendríamos otro problema.»*

En numerosos casos, al preguntarse cuál sería exactamente ese otro problema, se respondió:

> *«Bueno, habría que verlo.»*

4. El especialista en problemas inexistentes

Los datos permiten proponer provisionalmente la existencia de un perfil profesional caracterizado no tanto por la incapacidad para resolver problemas como por una extraordinaria competencia para evitar su extinción.

Estos individuos mostraron especial habilidad para trabajar en escenarios hipotéticos.

Mientras el resto del grupo analizaba lo que estaba ocurriendo, ellos podían operar simultáneamente sobre:

Esta capacidad proporciona una considerable ventaja adaptativa en reuniones de duración indefinida.

Resulta importante no confundir este perfil con el pesimismo.

El pesimista espera que algo salga mal.

El especialista observado en este estudio desarrolla una actividad mucho más sofisticada: localiza la manera concreta en que podría salir mal algo que todavía no se ha hecho y consigue introducirla en el orden del día.

5. Principio de Conservación del Problema

A partir de los resultados proponemos el siguiente principio:

> *En determinados entornos organizacionales, los problemas no se destruyen mediante soluciones. Se transforman.*

Una solución puede reducir el problema inicial, pero la energía problemática liberada reaparece en forma de procedimiento pendiente, riesgo hipotético, necesidad de coordinación, petición de informe o futura reunión.

En consecuencia, el número total de problemas tiende a mantenerse razonablemente estable.

Este fenómeno explicaría una paradoja frecuente: organizaciones que llevan años resolviendo problemas sin que pueda apreciarse una reducción significativa de la cantidad de problemas disponibles.

La situación no implica necesariamente fracaso.

Desde una perspectiva ecológica, podría tratarse de un sistema perfectamente sostenible.

6. Discusión

Los resultados son compatibles, de manera deliberadamente exagerada, con fenómenos reales estudiados por la psicología del juicio y la literatura organizacional (Lai & Grønhaug, 1994; Smith, 1989).

La identificación de problemas constituye una actividad necesaria. Una organización en la que nadie anticipara riesgos sería probablemente una organización bastante breve. Del mismo modo, cuestionar una solución excesivamente simple puede evitar errores, costes y decisiones precipitadas.

El problema comienza cuando la detección deja de servir a la resolución y adquiere valor autónomo.

Aquí resulta especialmente sugerente el fenómeno conocido como cambio conceptual inducido por la prevalencia (Levari et al., 2018). Los experimentos de Levari y colaboradores mostraron que, cuando disminuye la frecuencia de aquello que las personas buscan, pueden ensanchar la categoría y empezar a incluir casos más ambiguos.

Nuestra extrapolación satírica es sencilla:

> *si un profesional dedica suficiente tiempo a localizar problemas y los problemas graves comienzan a desaparecer, siempre queda la posibilidad de mejorar la resolución del detector.*

De ese modo, una dificultad que anteriormente habría sido descrita como «eso se arregla en cinco minutos» puede evolucionar progresivamente hacia «habría que estudiarlo».

La literatura sobre toma de decisiones también ha mostrado que nuestras elecciones pueden verse influidas por sesgos asociados al mantenimiento del estado actual, la aversión a las pérdidas, la incertidumbre o la preferencia por no intervenir (Schweitzer, 1994). Estos fenómenos no convierten toda objeción en irracional ni explican por sí solos el comportamiento organizacional, pero recuerdan que las decisiones humanas no se producen mediante un examen puramente técnico de ventajas e inconvenientes.

Afortunadamente.

De hacerlo, algunas reuniones podrían terminar antes de tiempo.

7. Aplicaciones prácticas

Los resultados aconsejan prudencia a la hora de presentar soluciones completas en entornos laborales.

Una solución demasiado clara puede provocar una rápida respuesta inmunitaria organizacional.

Para mejorar sus probabilidades de supervivencia, podría resultar conveniente introducir pequeñas imperfecciones deliberadas que permitan a otros participantes corregirlas y obtener así una participación problemática satisfactoria.

Por ejemplo, en lugar de afirmar:

> *«Lo hacemos el martes.»*

podría ser más eficaz plantear:

«Quizá podríamos valorar si el martes sería una posibilidad.»

La primera formulación corre el riesgo de solucionar algo.

La segunda garantiza aproximadamente cuarenta minutos de conversación y permite que el grupo llegue finalmente al martes por consenso.

8. Limitaciones

Este estudio presenta varias limitaciones.

En primer lugar, todos los datos son ficticios.

En segundo lugar, algunos comportamientos considerados inicialmente como producción innecesaria de problemas podrían corresponder en realidad a objeciones perfectamente razonables, lo cual constituye un problema para nuestro modelo.

En tercer lugar, no fue posible establecer cuánto tiempo puede sobrevivir una organización completamente privada de dificultades artificiales.

El comité ético rechazó el experimento por considerarlo excesivamente improbable.

9. Conclusiones

El presente estudio aporta evidencia completamente inventada a favor de una observación ampliamente reproducible durante desayunos, reuniones y conversaciones de pasillo: algunas personas poseen una capacidad extraordinaria para localizar problemas donde hasta ese momento solo había una solución.

Esta competencia podría desempeñar una función organizacional todavía poco comprendida.

Cuando todo parece resuelto, alguien debe intervenir.

De lo contrario, existe el riesgo de que se haga.

En consecuencia, proponemos abandonar la visión tradicional según la cual las organizaciones contienen problemas que deben resolverse y adoptar un modelo más dinámico: determinados sistemas laborales parecen disponer de mecanismos capaces de producir un problema para cada solución disponible.

El equilibrio queda así restablecido.

Y puede convocarse la siguiente reunión.

10. Proceso editorial y declaraciones

Revisión externa

El manuscrito fue sometido a revisión externa por el Prof. Dr. Anselmo Cifuentes Rabadán, PhD, Director del Observatorio Europeo de Problemas que Eran Para Cinco Minutos, y por la Prof. Dra. Miriam van Houten, PhD, Institute for Organizational Decision-Making and Procedural Complexity (Utrecht, Países Bajos). La revisión se centró en la distinción entre identificación legítima de riesgos y producción autónoma de dificultades, así como en la correspondencia entre la sátira y la literatura real citada.

Revisión metodológica

La Dra. Nuria Ferrer Alcántara, PhD, Laboratorio de Conducta Organizacional y Decisiones Cotidianas (Zaragoza, España), revisó la coherencia interna del diseño ficticio, la formulación del Índice de Regeneración Problemática y la separación explícita entre los resultados inventados y la evidencia científica auténtica.

Conflicto de intereses

Los autores reconocen haber asistido a reuniones.

Financiación

No se solicitaron fondos para evitar la creación de un procedimiento asociado.

Producción editorial

Humano + IA dirigida. Dirección, selección conceptual y responsabilidad editorial humanas.

11. Referencias científicas reales

Lai, L. M. H., & Grønhaug, K. (1994). Managerial problem finding: Conceptual issues and research findings. Scandinavian Journal of Management, 10(1), 1–15. https://doi.org/10.1016/0956-5221(94)90033-7

Levari, D. E., Gilbert, D. T., Wilson, T. D., Sievers, B., Amodio, D. M., & Wheatley, T. (2018). Prevalence-induced concept change in human judgment. Science, 360(6396), 1465–1467. https://doi.org/10.1126/science.aap8731

Schweitzer, M. (1994). Disentangling status quo and omission effects: An experimental analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58(3), 457–476. https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1046

Smith, G. F. (1989). Managerial problem identification. Omega, 17(1), 27–36. https://doi.org/10.1016/0305-0483(89)90017-0

12. Cómo citar este artículo

Contreras-Gómez, E., & Villalba, M. R. (2026). Un problema para cada solución: estudio exploratorio sobre la conservación de dificultades en entornos laborales. La Gaceta Improbable. LGI-2026-014.

Identificador editorial: LGI-2026-014 · Acceso: Open Access

Nota editorial. Documento de sátira científica. La ciencia real citada debe interpretarse conforme a sus fuentes originales; el estudio, los autores, las afiliaciones, la muestra, los instrumentos y los resultados LGI son ficción editorial.