



Business Knowledge
INSTITUTE



Bienvenidos
Solución de Problemas

ReGLaS dE EsTe CuRso

**Decomiso de
celulares y
cualquier cosa
que se le parezca**

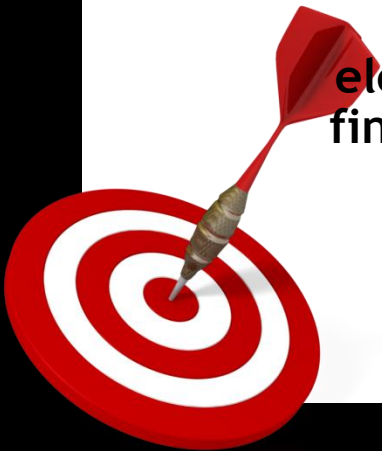
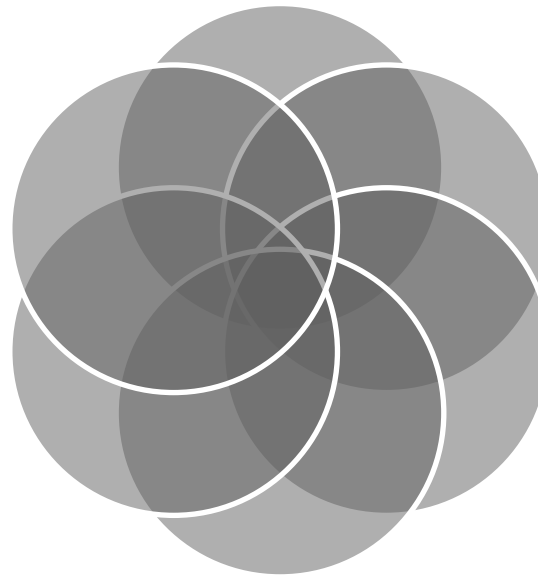
NO “copy-paste”

**Materiales serán
enviados por
correo
electrónico al
final del curso**

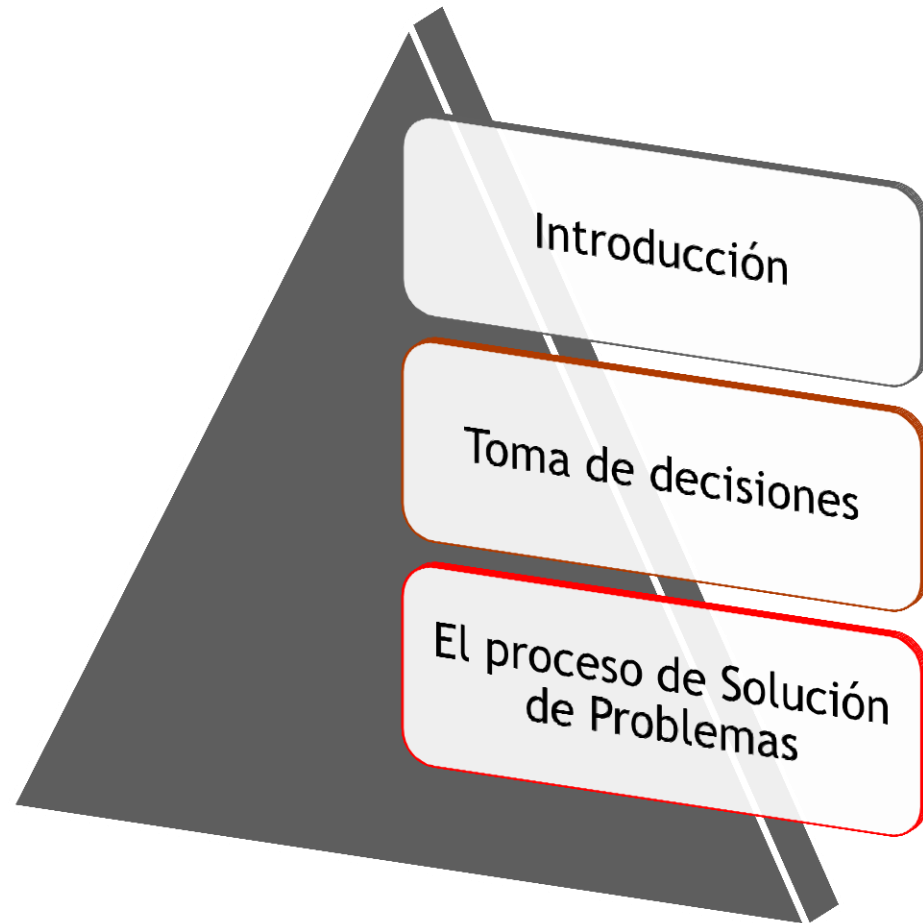
**No laptops o lo
que se le
parezca**

Enroque

**Participación
activa**



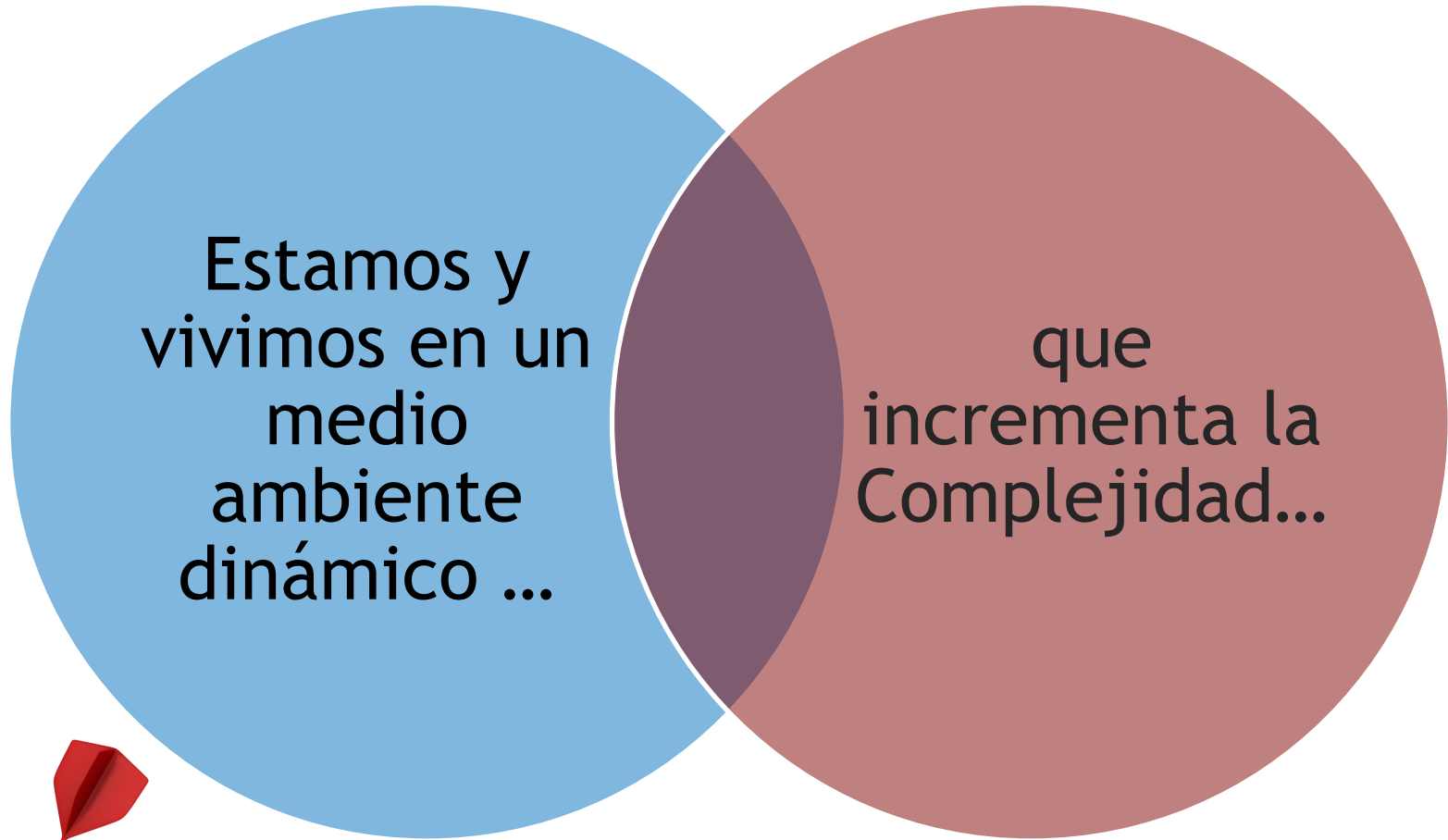
Agenda

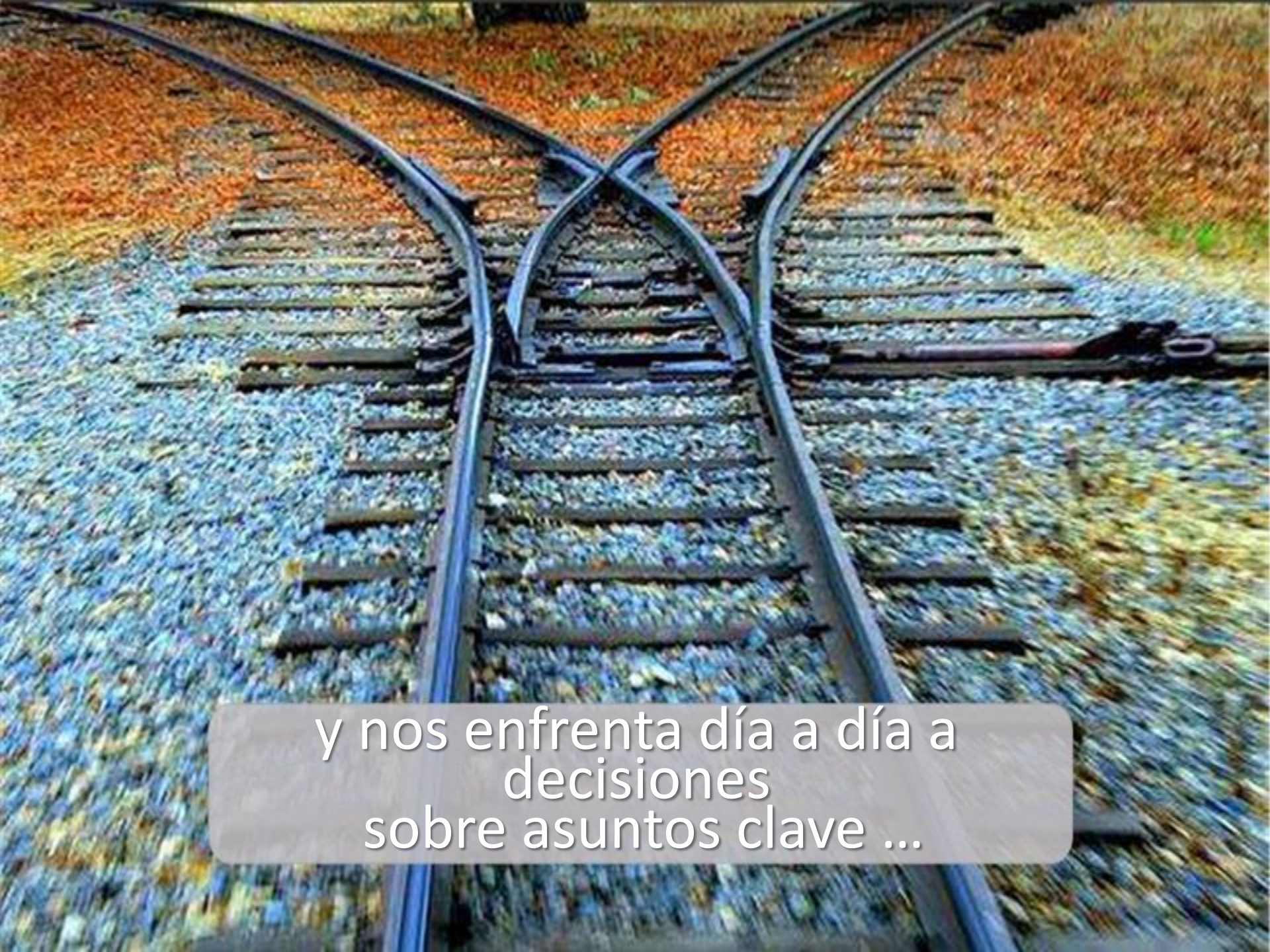




Introducción

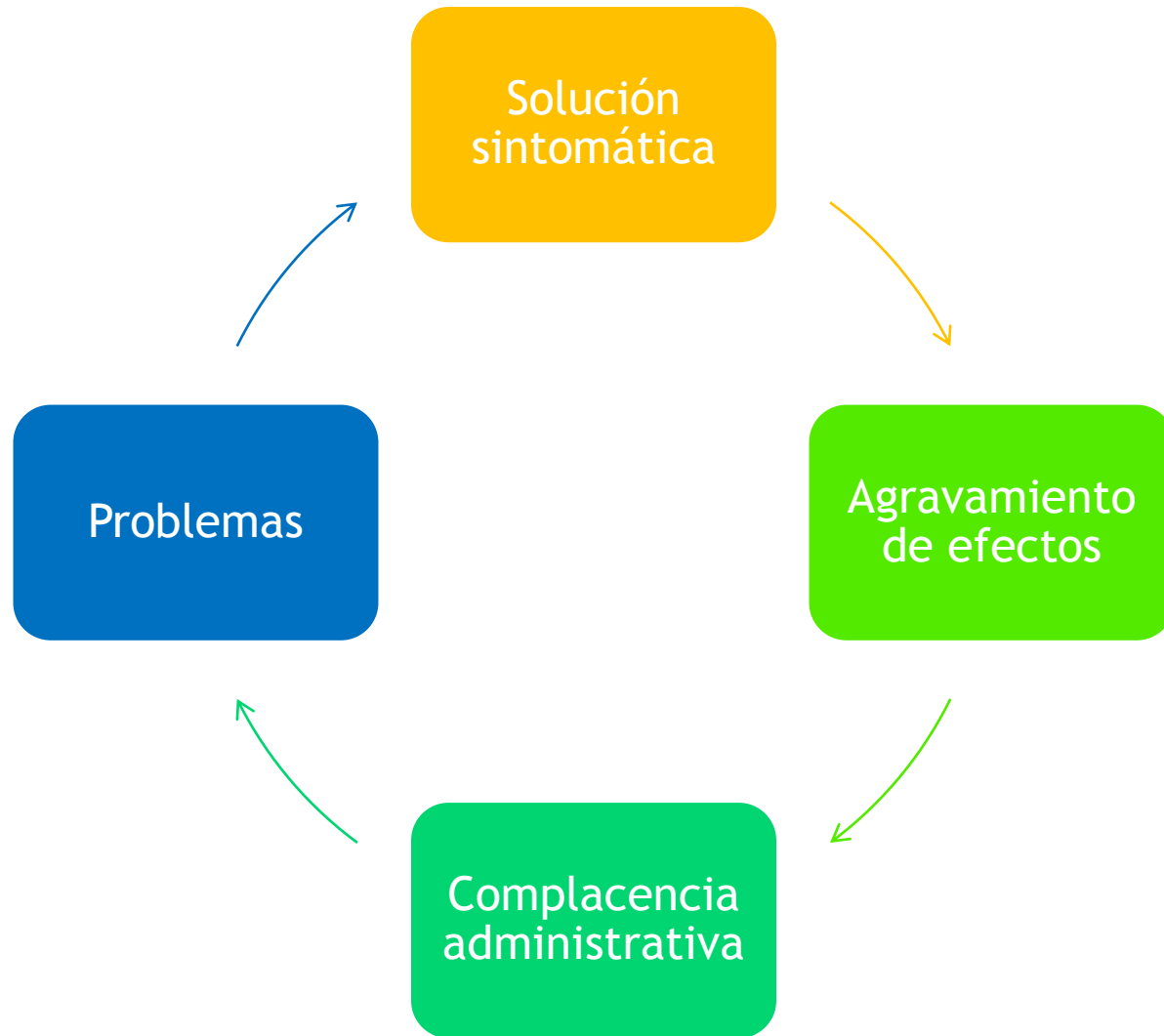
Entender





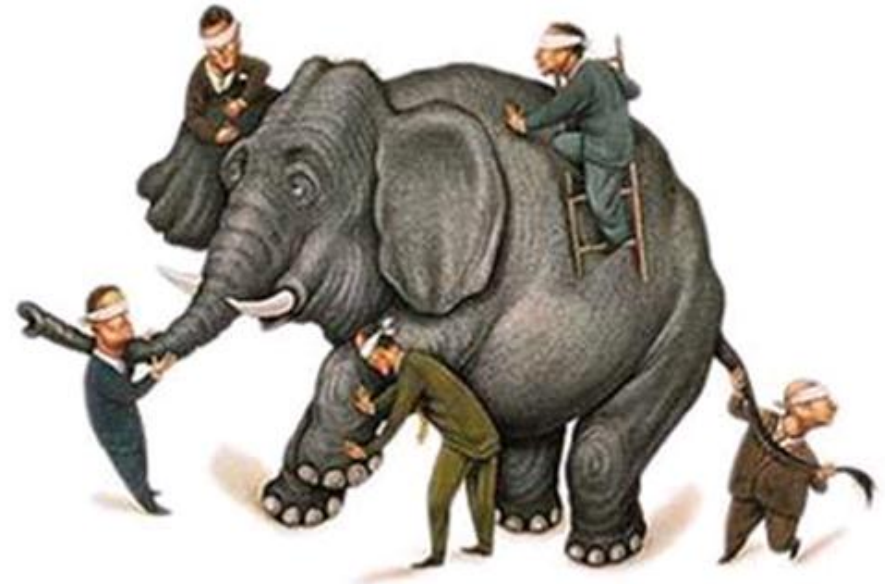
y nos enfrenta día a día a
decisiones
sobre asuntos clave ...

... Pero estamos atrapados en el círculo vicioso que no resuelve problemas.



¿Por qué es común caer en este círculo vicioso?

La percepción individual no es la realidad



¿Por qué es común caer en este círculo vicioso?

Nuestra comprensión
es superficial y
limitada



¿Por qué es común caer en este círculo vicioso?



Vemos lo que
queremos ver



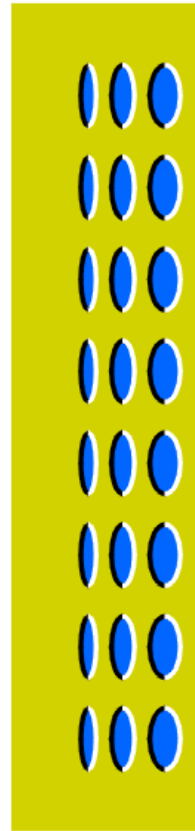
¿Por qué es común caer en este círculo vicioso?

**No evaluamos
el efecto ni las
consecuencias de
nuestras
decisiones**



¿Por qué es común caer en este círculo vicioso?

**Las
apariencias
engañan**



¿Por qué es común caer en este círculo vicioso?

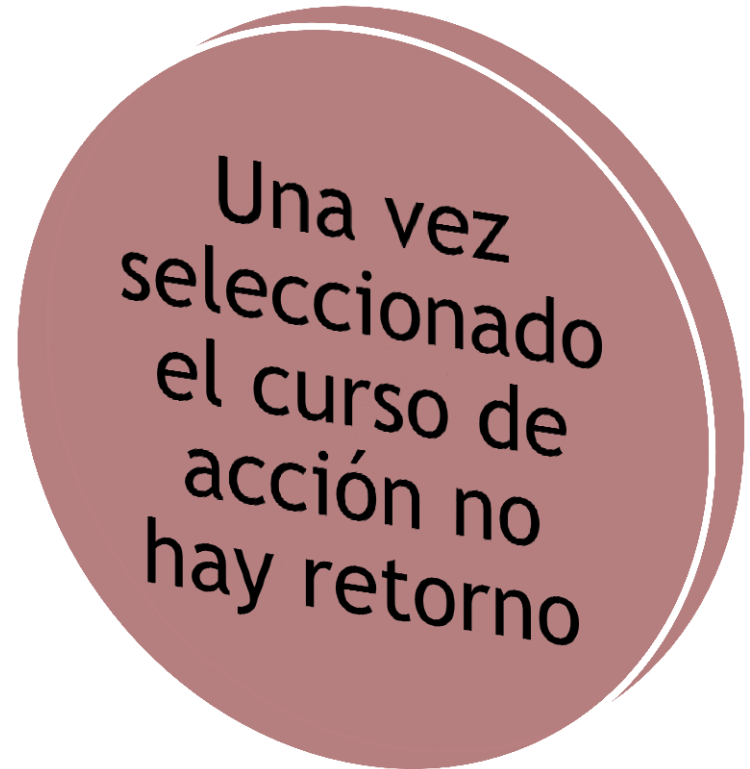
- “ Fallamos mas seguido porque atacamos el problema equivocado y no porque tengamos la solución equivocada al problema correcto”
- “requerimos encontrar la solución correcta al problema correcto”

• RUSSELL L. ACKOFF: “REDISEÑANDO EL FUTURO”

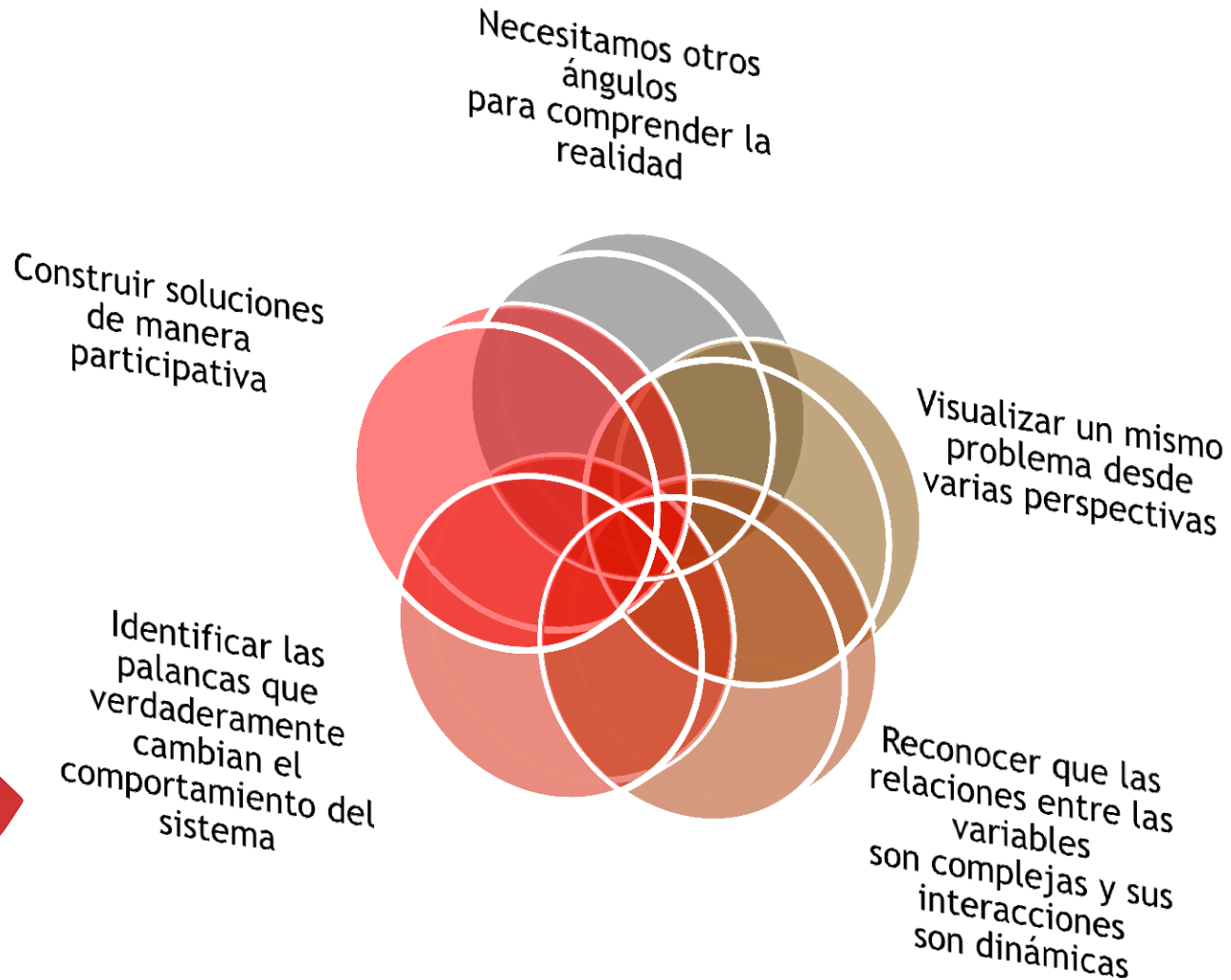


Las Malas Decisiones...

- Cuestan mucho Dinero
- Cuestan mucho tiempo
- Cuestan salud y tranquilidad
- Cuesta el empleo



¿Cómo mejorar nuestro potencial de solución?



¿Cómo Solucionarlo?





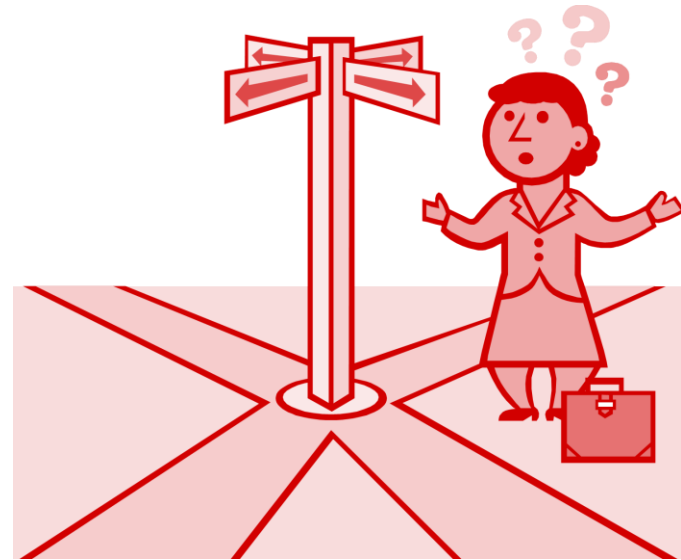
Toma de Decisiones y Solución de Problemas.



¿Qué características hacen diferente un problema de una oportunidad?

Toma de decisiones

- La toma de decisiones consiste básicamente en elegir una alternativa entre las disponibles para efectos de resolver un problema actual o potencial.
- Para tomar una decisión no importa su naturaleza, sino que es necesario comprender, conocer y analizar un problema.



Dentro del proceso de toma de decisiones se dan una serie de conductas que necesitan definición:

Decisiones: Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.

Resultados: Son situaciones descriptibles que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado.

Consecuencias: Son las reacciones evaluadas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, etc. asociadas con cada resultado.

Incertidumbre: Se refiere al sentimiento que invade a quien toma la decisión. La incertidumbre es dinámica y se mueve de acuerdo a la probabilidad, confianza, y posibilidad.

Preferencias: Son conductas o intenciones a elegir un curso de acción sobre otros.

Tomar una decisión: se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.

Juicio: Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuales serán las consecuencias o resultados del que toma la decisión.





¿Qué constituye una buena decisión?

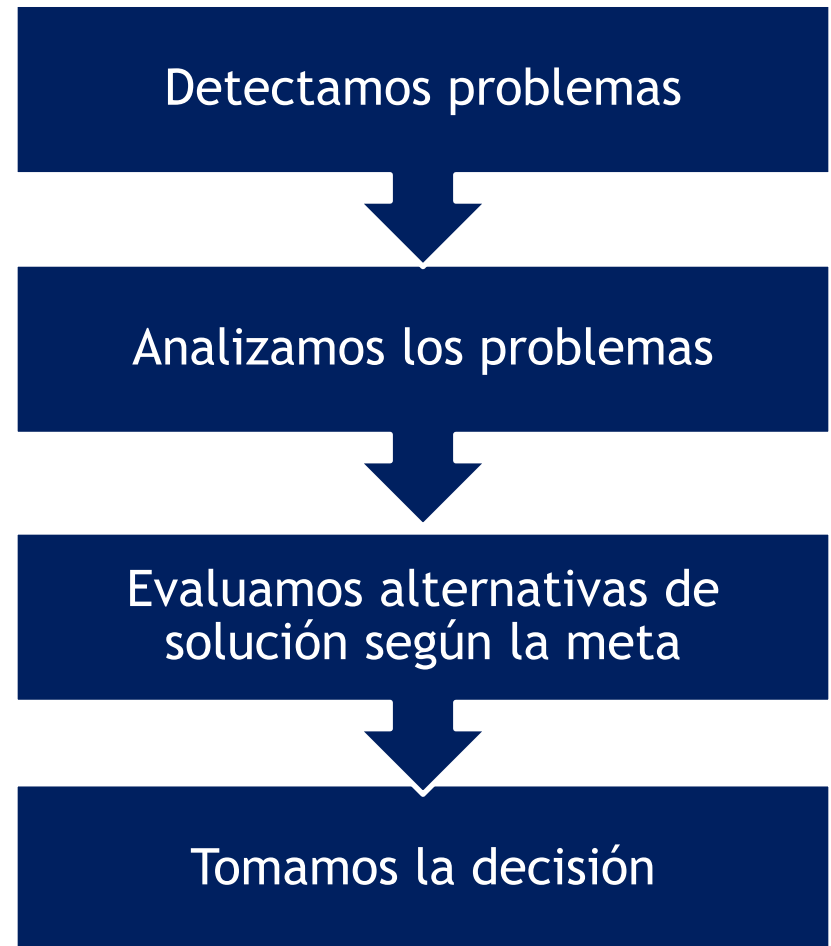
¿Qué constituye una buena decisión?

1. Una decisión es buena si la persona que la hace asume completamente sus consecuencias.
2. Contempla escoger las mejores alternativas a fin de que tengamos éxito en la solución del problema.
3. Sin embargo, puede ocurrir que esa elección no sea adecuada.



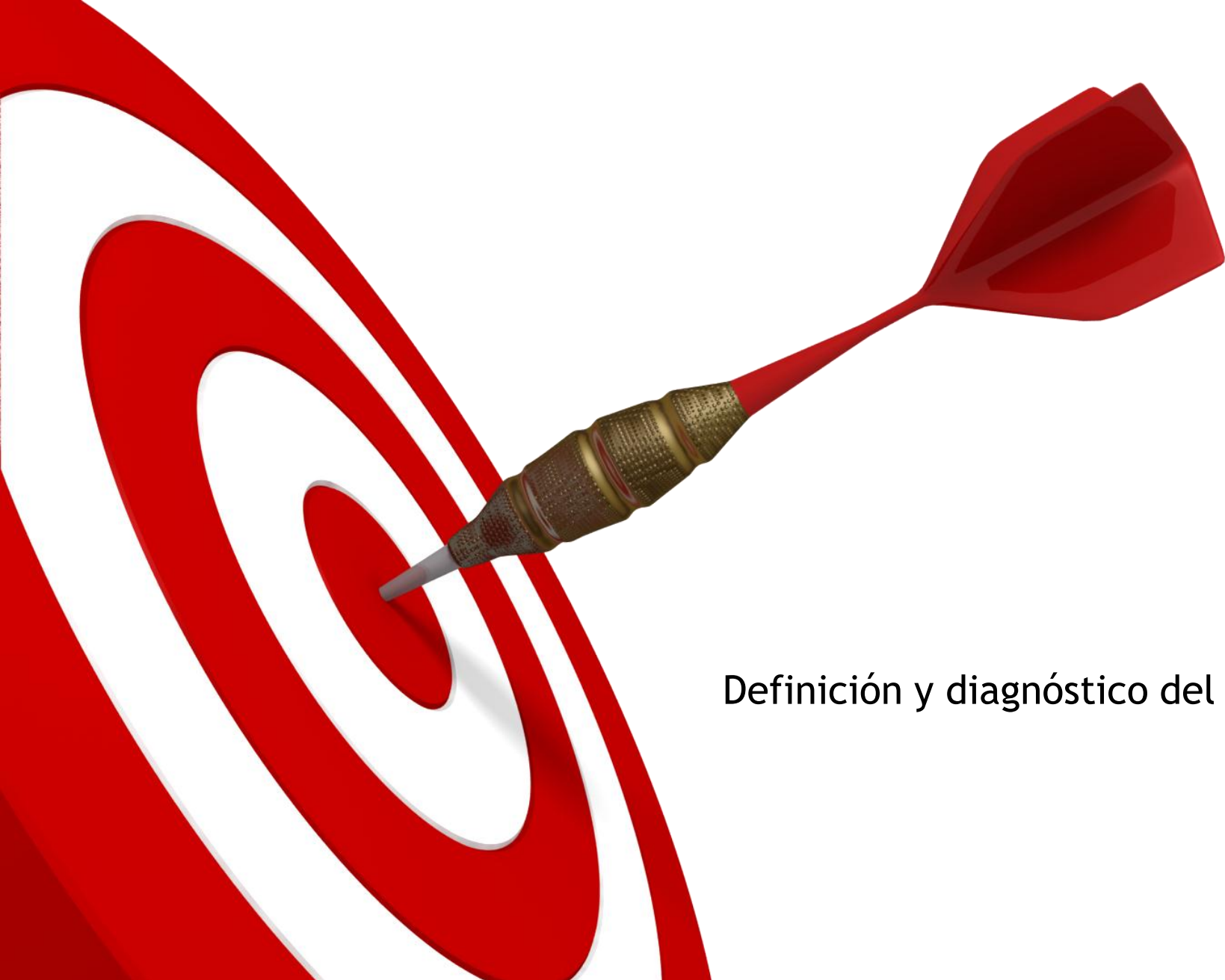
Importancia de la toma de decisiones

- Radica en haber:
 1. Tomado el mejor camino para solucionar un problema.
 2. Examinado todas las alternativas escogiendo la más válida.
 3. Logrado una planeación donde:



Solución de Problemas y toma de decisiones





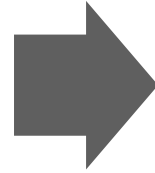
Paso 1

Definición y diagnóstico del problema

Paso 1: Definición y diagnóstico del problema

- Contempla dos partes:

Definición
del
problema



Diagnóstico
del
problema



Paso 1: Definición y diagnóstico del problema

•Parte 1: Definición del Problema

- La primera parte de la descripción de un problema es un enunciado claro del problema en términos de un incumplimiento específico.
- Antes de poder comenzar a resolver un problema necesitamos una descripción exacta de lo que está mal.
- Esta descripción debe ser concisa, objetiva y sin juicios.
- Esta debe concentrarse en el proceso, sin hacer conjeturas sobre la causa.
- En cada caso es importante definir el problema lo más específicamente posible para que todos los involucrados puedan entender el problema de la misma manera.
- Hablar en general sobre el problema con frecuencia significa saltar a conclusiones. Esto se brinca un paso importante: describir exactamente cuál es el problema.



Paso 1: Definición y diagnóstico del problema

•Ejemplo:

- Un problema descrito como "errores en la captura de datos" podría definirse más claramente como "De 50 facturas, 10 contienen errores y un empleado tardó dos horas en corregirlos".
- Esta descripción del problema tiene dos partes: un problema específico (10 errores en 50 facturas) y un enunciado de las consecuencias del problema (dos horas del tiempo de un empleado).
- Una forma de enunciar las consecuencias de un problema es calculando el Precio del Problema (PDP). En el ejemplo anterior, la descripción del problema fue: "De 50 facturas, 10 contienen errores y un empleado tardó dos horas en corregirlos".
- Las horas que el empleado usó para corregir podría calcularse como PDP.




Paso 1: Definición y diagnóstico del problema

- Preguntas Clave para describir un problema:
 - ¿Cuál es la situación indeseable?.
 - ¿Qué sucedió que no debió haber sucedido?
 - ¿Cuáles requisitos no se están cumpliendo? ¿Cuándo es que no se cumplen?
 - ¿Con qué frecuencia no se cumplen?
 - ¿Cuál es el Precio del Problema (PDP)?




Parte 1:



Piense en un problema que le gustaría resolver. Escriba el problema en su cuadernillo.

Parte 2:



Describe el problema lo mas claro posible

- Preguntas Clave para describir un problema:
 - ¿Cuál es la situación indeseable?.
 - ¿Qué sucedió que no debió haber sucedido?
 - ¿Cuáles requisitos no se están cumpliendo?
 - ¿Cuándo es que no se cumplen?
 - ¿Con qué frecuencia no se cumplen?
 - ¿Cuál es el Precio del problema (PDP)?

Paso 1: Definición y diagnóstico del problema

•Parte 2: Diagnóstico del problema

- Una vez definido clara y específicamente el problema se desarrolla un diagnóstico para encontrar las causas- raíz del problema.
- El diagnóstico debe contemplar un análisis:
 - Desde diferentes ángulos y puntos de vista.
 - Con las personas involucradas (incluyendo grupos de interés).
- Herramienta típica:
 - Diagrama de pescado (de Ishikawa o de causa – efecto).



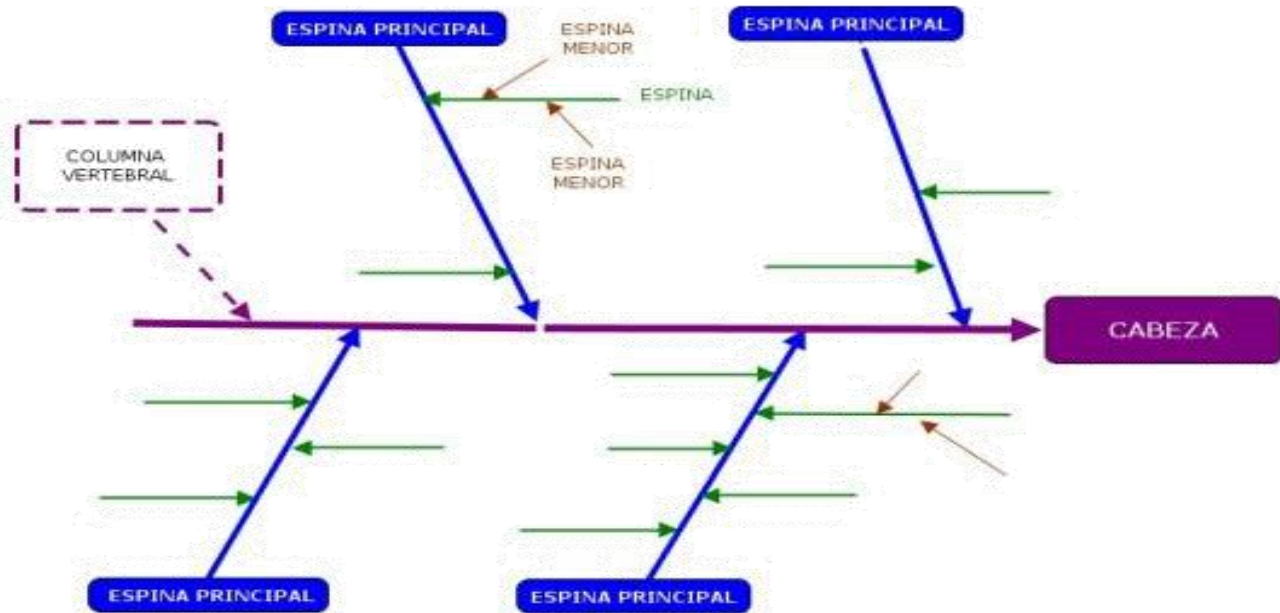
Paso 1: Definición y diagnóstico del problema

•Diagrama de pescado (de Ishikawa o de causa - efecto):

- Es una herramienta en donde se analizan las causas de un problema.

- Pasos:

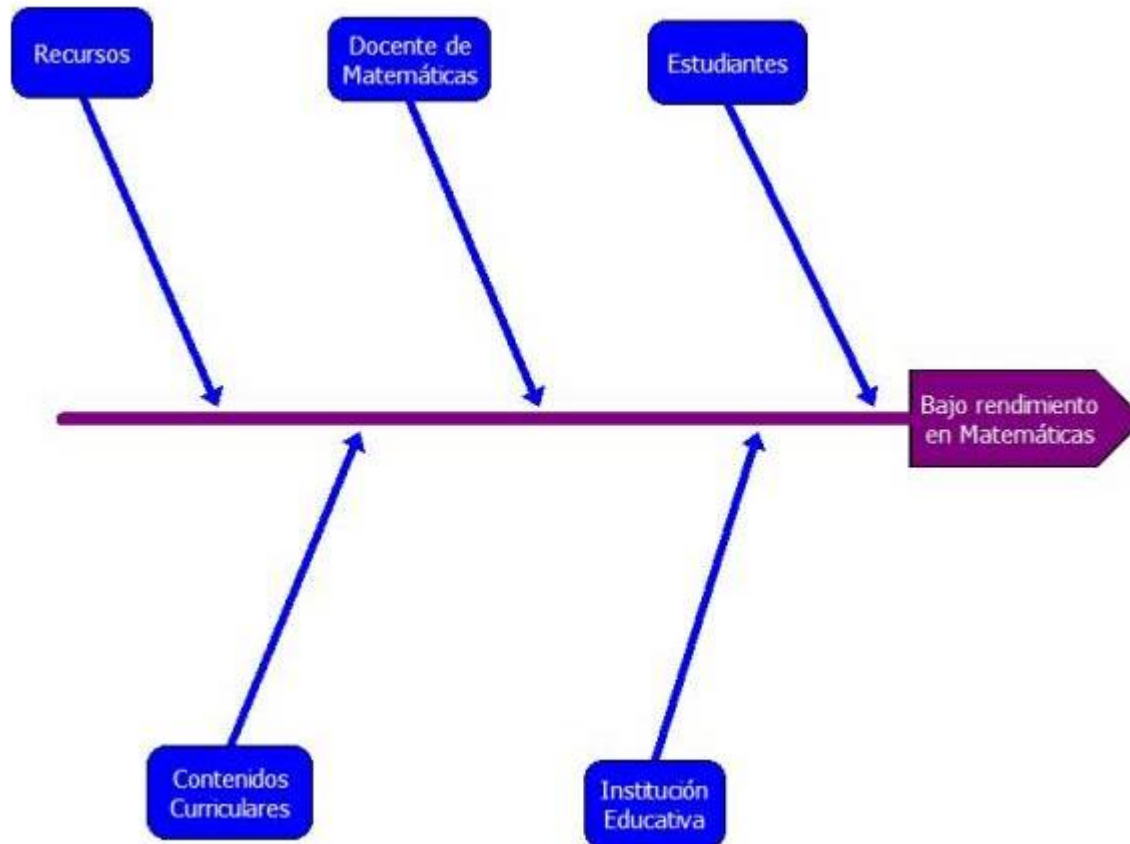
1. Cabeza: Una vez el problema se delimite correctamente, debe escribirse con una frase corta y sencilla, en el recuadro principal o cabeza del pescado.
2. Espinas principales: Determinar las categorías, perspectivas o áreas generales que pudieron dar origen al problema.
3. Espinas menores: En cada área general se detallan las posibles causas que pudieron originar el problema.



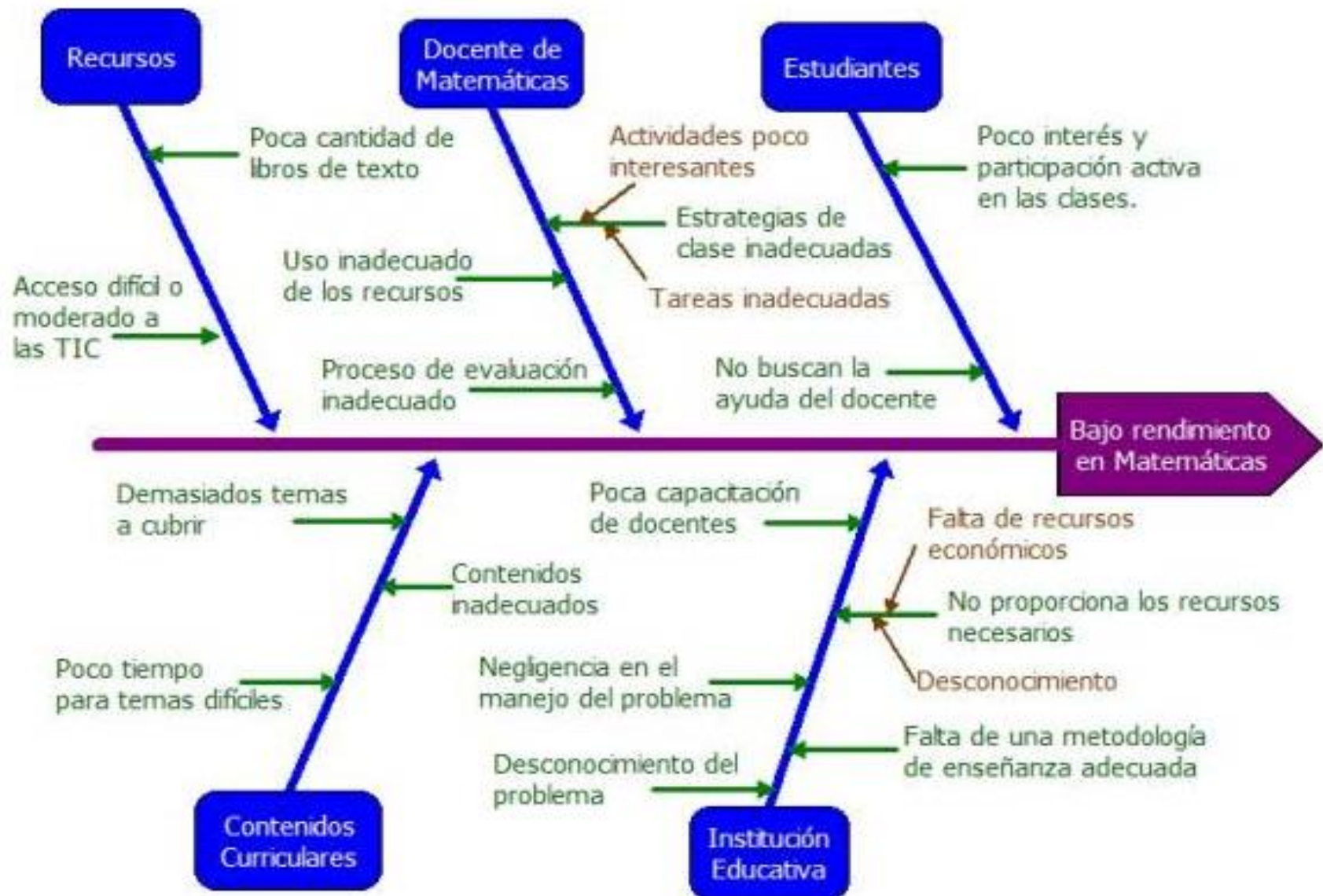
Paso 1: Definición y diagnóstico del problema



Paso 1: Definición y diagnóstico del problema



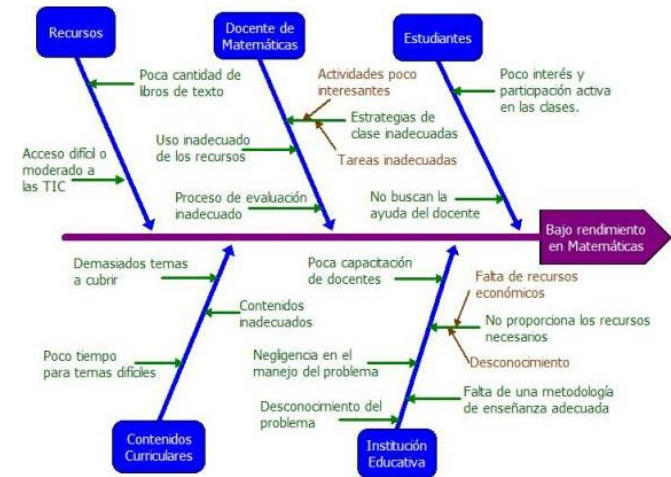
Paso 1: Definición y diagnóstico del problema



Paso 1: Definición y diagnóstico del problema

- Beneficios de esta herramienta:
 - Al construirlo, se genera conocimiento en torno a un problema específico que necesita ser resuelto.
 - Las ideas son generadas por las mismas personas que trabajan en el proceso. Éstas aportan su experiencia y conocimiento, lo que conlleva, al aprendizaje de nuevos conocimientos sobre el proceso.
 - Requiere una búsqueda activa de las causas. Es necesario, muchas veces, recolectar otros antecedentes.
 - Ayuda a comprobar y validar el conocimiento que se posee sobre el problema a resolver.
 - Permite visualizar el problema y sus causas hasta los mínimos detalles.





Parte 3:

Desarrolle un diagrama de pescado

Repaso

¿Qué cubrimos el día de ayer?





Paso 2

Establecimiento de Metas

Paso 2: Establecimiento de metas.

- Una vez descrito y definido un problema establecemos las metas específicas para su eliminación:
 - ¿Cuál es la meta al eliminar el problema?
 - ¿Qué debemos lograr?
 - ¿Cuál es el objetivo?



¿Cuál es la meta al eliminar el problema?

¿Qué debemos lograr?

¿Cuál es el objetivo?



Establezca la meta

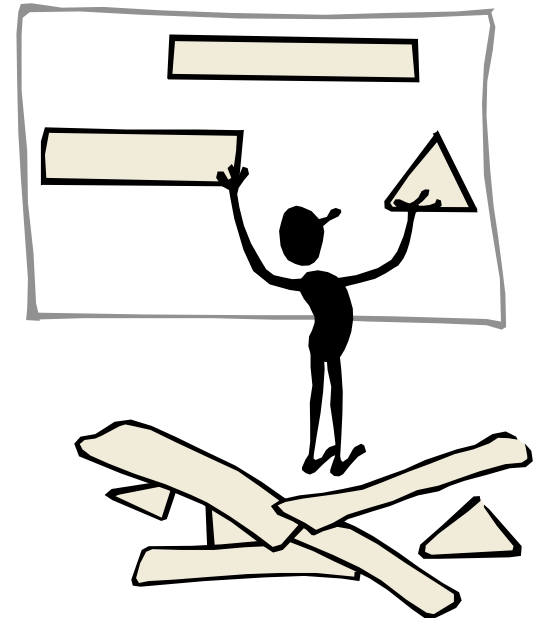


Paso 3

Búsqueda de soluciones

Paso 3: Búsqueda de soluciones

- Los individuos o equipos deben buscar medios alternativos para el logro de una meta.
- Herramientas:
 - Brainstorming
 - Diagrama de afinidad



Paso 3: Búsqueda de soluciones alternativas

Establezca metodología:

- Reúna a un equipo competente, diversificado y multidisciplinario.



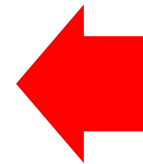
Brainstorming

- Revise el Diagrama de Pescado y ponga al equipo a generar una “Lluvia de Ideas” o Brainstorming sobre las posibles soluciones a las CAUSAS del problema.



Diagrama de afinidad y Técnica de los 10 pesos.

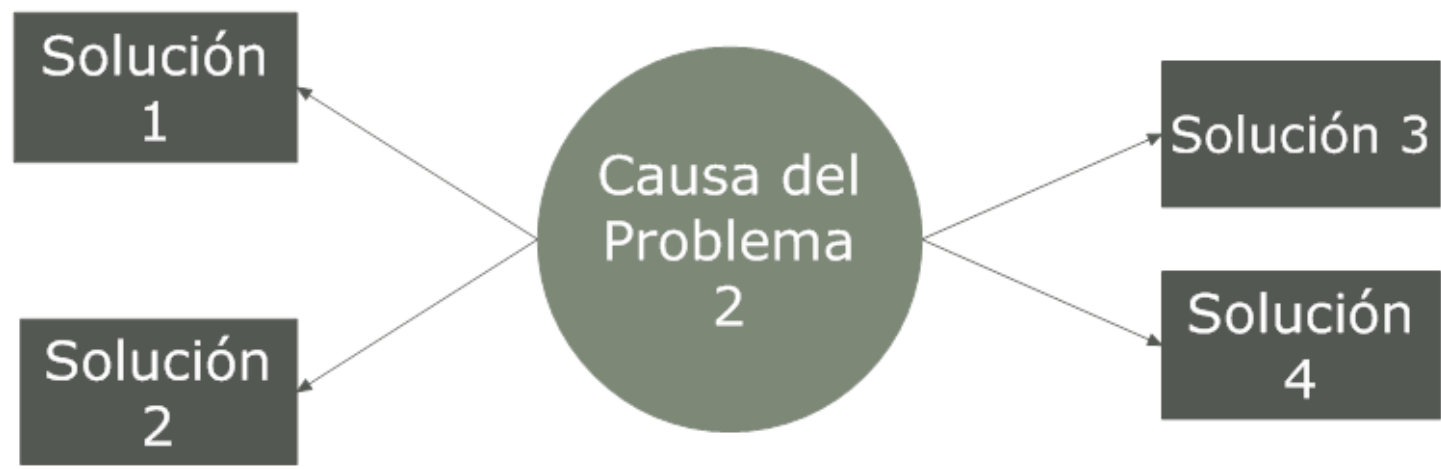
- ¿Que soluciones son afines para el equipo?



Selección de soluciones



Parte 1: Brainstorming



1. Seleccione **UNA** sola la causa del Diagrama de Pescado que realizó con anterioridad.
2. Póngala en el centro.
3. Desarrolle ideas para las posibles soluciones



Desarrolle un Brainstorming en Equipo

¿Cuántas ideas son necesarias?



No se trata
de cantidad
sino de la
calidad



Tipos de Soluciones

Complementarias

- Las soluciones se complementan para resolver una causa

Alternativas

- Las soluciones “compiten” entre si para solucionar el problema



Parte 2: Diagrama de Afinidad

- Una vez pensadas y desarrolladas las posibles soluciones al problema debemos realizar un “Diagrama de Afinidad”.
- El Diagrama de Afinidad permite determinar las mejores soluciones con imparcialidad.
- Las reglas del Diagrama de Afinidad es:
 - Cada participante cuenta con \$5 pesos para “comprar” las soluciones que mas le convengan.
 - Puede comprar cualquier idea sin gastar mas de \$2 pesos.
 - Se tiene que gastar los \$5 pesos.
 - No puede prestar ni gastar fraccionado (\$1.5)



Parte 2: Diagrama de Afinidad



- Las Soluciones con mas posibilidades de éxito serán las de mayor afinidad (las de mas “Pe\$os”).

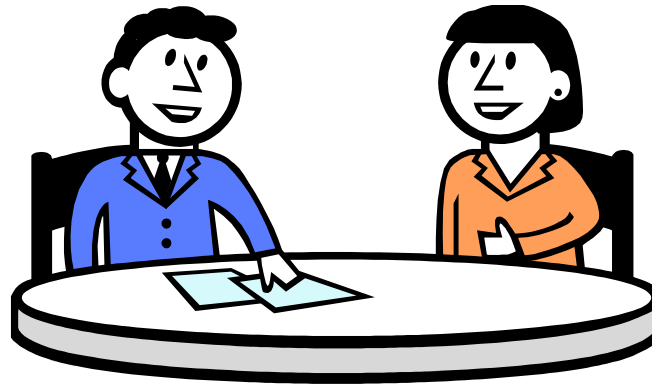




Desarrolle un diagrama de
Afinidad

Parte 3: ¿Cómo decidir entre soluciones alternativas?

- Luego de que su equipo haya identificado las soluciones alternativas, deben compararlas y evaluarlas.



Parte 3: Comparación y evaluación de soluciones alternativas

Determine las soluciones alternativas

Validación

- Las soluciones son expuestas a estos criterios de evaluación:
 - Impacto
 - Simplicidad
 - Rapidez
 - Viabilidad financiera

Selección entre sobre cual solución es la adecuada



Parte 3: Análisis de Alternativas

Soluciones	¿Provee el suficiente IMPACTO de tal manera que soluciona el problema de origen? (5 muy poco al 10 mucho)	¿Que tan SIMPLE de implementar es? (5 complicado al 10 fácil)	¿Que tan RÁPIDA es de implementar esta idea? (5 muy lento al 10 muy rápido)	¿Que tan viable es FINANCIERAMENTE hablando? (5 muy poco al 10 mucho)	Puntos



Selección entre soluciones alternativas

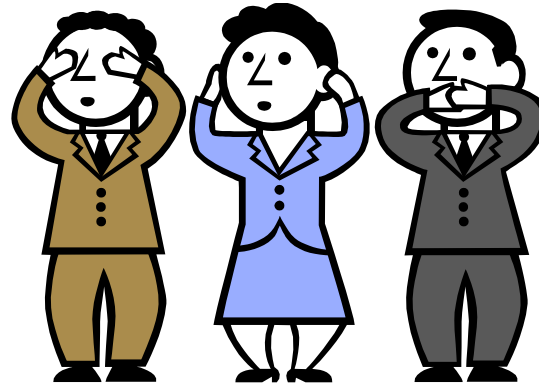


Aunque la selección entre soluciones alternativas puede parecer sencilla, en realidad puede resultar sumamente difícil cuando el problema es complejo y ambiguo e implica altos grados de riesgo o incertidumbre.



Errores en la Toma de Decisiones

- Focalizarse en una sola fuente de información.
- Subestimar el valor de la información recibida de otros.
- Escuchar y ver sólo lo que queremos.
- No escuchar.
- No ofrecer participación, hacerlo de forma unilateral u obligada.





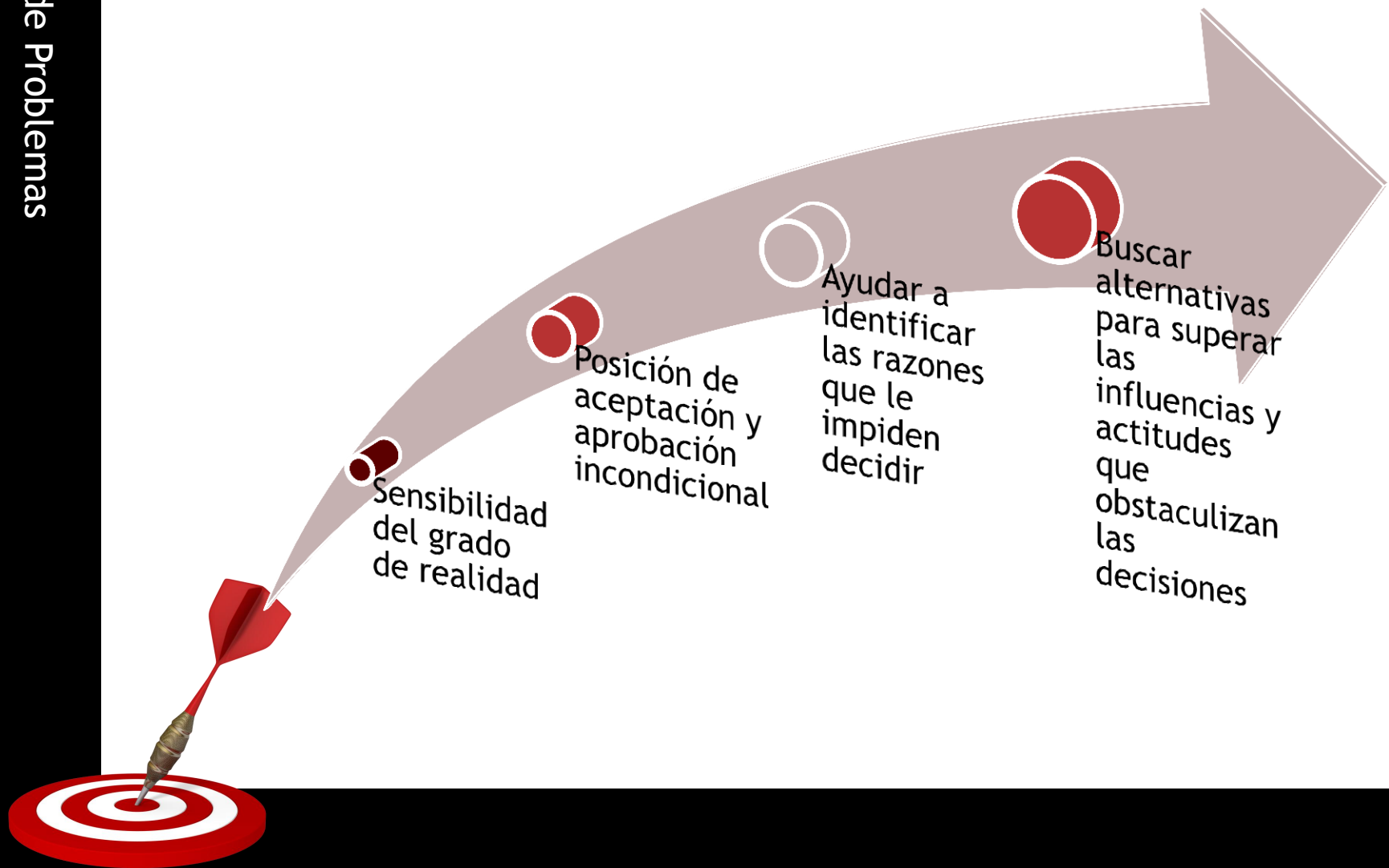
Paso 4:
Implementación de la solución
seleccionada

Paso 6: Implementación de la solución seleccionada

- El hecho de que la selección de una solución se haya realizado en forma correcta no significa necesariamente que su ejecución vaya a ser exitosa.
- El 90% de las soluciones correctas fallan por su mala ejecución.
- Una solución técnicamente correcta tiene que ser aceptada y apoyada por quienes serán los responsables de ponerla en práctica. Si esto no ocurre, se debe considerar otra solución.
- La sola implementación de la solución preferida no garantiza automáticamente el cumplimiento de la meta deseada.
- La clave es EL LIDERAZGO.



RECURSOS DEL LÍDER QUE FACILITA LAS DECISIONES



SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- La capacidad de tomar decisiones debe encontrar su máxima expresión en la capacidad de solucionar problemas.
- Una decisión no es tal mientras no se exprese en la acción.
- Debes contar con una serie de características para la adecuada resolución de problemas:
 - Estar consciente.
 - Ser Objetivo.
 - Tener Visión global.
 - Tener Conocimiento.
 - Contar con una Mente abierta.
 - Capacidad de selección de alternativas.
 - Capacidad de dejarse ayudar y de consultar.



Barreras Comunes para la Solución de Problemas



- **Ambigüedad:**
 - la posibilidad de que el problema pueda entenderse de varios modos o de que admita distintas interpretaciones.
- **Incertidumbre:**
 - La incertidumbre puede derivarse de una falta de información o incluso por que exista desacuerdo sobre lo que se sabe o lo que podría saberse del problema.
- **Barreras emocionales:**
 - Inhibición o miedo a hacer el ridículo, temor de cometer un error, incapacidad para tolerar la ambigüedad, autocrítica excesiva.

Barreras Comunes para la Solución de Problemas

- Barreras culturales:

- Barreras aprendidas socialmente y que minimizan apreciaciones diferentes.
- Por ejemplo: Valores que sostienen que la fantasía es una pérdida de tiempo; que el juego es solo para niños; que la razón, la lógica y los números son buenos; que los sentimientos, las intuiciones, el placer y el humor son malos o no tiene valor en el negocio serio de solucionar problemas.



- Barreras aprendidas:

- conveniencia, egoísmo, significados, posibilidades y tabúes.



Creatividad y Solución de Problemas

- La creatividad es la combinación de respuestas o ideas en forma nueva. Factores:
 - Pensamiento Divergente
 - Pensamiento Convergente
- “Disposición de correr riesgos que puedan dar como resultado potenciales ganancias”



Factores Psicológicos que obstruyen la Toma de Decisiones y la Solución de Problemas

- No estar en contacto con nuestros sentimientos.
- La Auto-duda.
- Exagerar nuestro propio punto de vista.
- Ser dependiente.
- Tener pensamiento mágico o idealista.
- Evadir la toma de decisiones.
- Tomar decisiones apresuradas.
- Postergar la toma de decisiones.
- Tener instrucciones poco claras.



CLAVES PARA RECONOCER UN CONFLICTO



- Se efectúan comentarios y sugerencias en un tono muy emocional.
- Se atacan las ideas de otros antes de que puedan terminar de expresarlas.
- Se acusan entre si de no entender las cuestiones de fondo.
- Se forman bandos y se rehúsan al compromiso.
- Se atacan entre si a nivel personal, de manera sutil.



SOLUCION “EXPRESS” DE PROBLEMAS

- Mejore su “Intuición”
- Hágale caso a su Intuición
- SNAP THINKING (Pensar en un Chasquido)
- Lean: “BLINK” (parpadeo) de Malcom Gladwell



Muchas Gracias



Lic. Hugo Alberto Becerra E.

Cel.: 044 (656) 199.8976

Tel: (656) 627.1672

Email: hugo@bk institute.com

www.bk institute.com