

HERRAMIENTAS, RECURSOS E INSPIRACIÓN

[www.cambiodecultura.org](http://www.cambiodecultura.org)  
[www.cambiodecultura.usefedora.com](http://www.cambiodecultura.usefedora.com)

REDES SOCIALES

[www.cambiodecultura.tumblr.com](http://www.cambiodecultura.tumblr.com)  
[www.facebook.com/CambioDeCultura](http://www.facebook.com/CambioDeCultura)

# Cómo Dominar el Arte de Resolver Problemas



**Cambio de Cultura Empresarial**  
Inspiramos al Cambio, Enseñando Principios

# Cambio de Cultura Empresarial



Cambio de Cultura Empresarial

La Verdadera Labor de un Gerente

Inspiramos al Cambio, Enseñando Principios



## *La Creatividad en la Resolución de Problemas*

La educación primaria ha puesto valor especial en los inventores y descubridores como Einstein, Edison, Curi, Faraday y otros. En el campo de las artes nos han señalado el genio creativo de Miguel Ángel, Da Vinci, Beethoven, Bach....

Algunos maestros señalaban *“Estos son nuestros héroes, los hombres y mujeres más destacados y estos son los modelos que los niños deben tomar para ir forjando su propio carácter y personalidad”*. Pero los resultados no concuerdan con este plan, pocos llegan a destacar, a inventar o crear algo. No parece que la falla esté en los niños sino nuestro plan educativo. Los niños tienen curiosidad, fantasías, imaginación. Les encanta la magia, las fábulas, las ilusiones como Supermán y Mickey Mouse. Nuestro sistema educativo va acabando con sus ideas y fantasías inclusive con su habilidad de pensar y resolver problemas.

La educación parece tener la única función de ejercitar la memoria. De recordar nombres, fechas, eventos y tablas de multiplicación, sin razonar el porqué de las cosas. Los maestros logran acorralar a los futuros ciudadanos, como si fueran ovejas y aquel niño que lucha por la libertad de pensamiento haciendo preguntas ¿por qué se hace esto? o ¿Cómo ocurrió aquello?, se le maneja como un niño problema y muchas veces como un niño “latoso”.

La Motivación es sólo una parte de lo que se necesita para hacer que sus colaboradores sientan una mayor satisfacción laboral, y al sentirse más satisfechos en sus trabajos, esto contribuirá para que tengamos personal más productivo, más creativo y con más iniciativa.

### **¿Cómo podemos restaurar la creatividad?**

Hay otra parte del nuestro equipo psíquico que hemos puesto menos en acción...

Aquí residen las emociones, los sentimientos, los afectos y también la creatividad e imaginación.

Con nuestra educación hemos aprendido a reprimir los impulsos de la Visión, Intuición, Imaginación, Integración, es necesario iniciar el rompimiento de estos “PARADIGMAS”



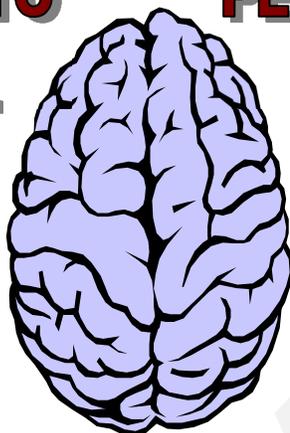
## Hemisferios del cerebro

*Izquierdo*

*Derecho*

**PENSAMIENTO  
RACIONAL**

**PENSAMIENTO  
LATERAL**



### El Ciclo de resolución de problemas

#### Las Etapas de los Problemas:

Etapa 1: \_\_\_\_\_: Es aquella donde el problema no es una amenaza inmediata.

Ejemplo: \_\_\_\_\_

Etapa 2: \_\_\_\_\_: Es aquella donde existe alguna posibilidad de daño.

Ejemplo: \_\_\_\_\_

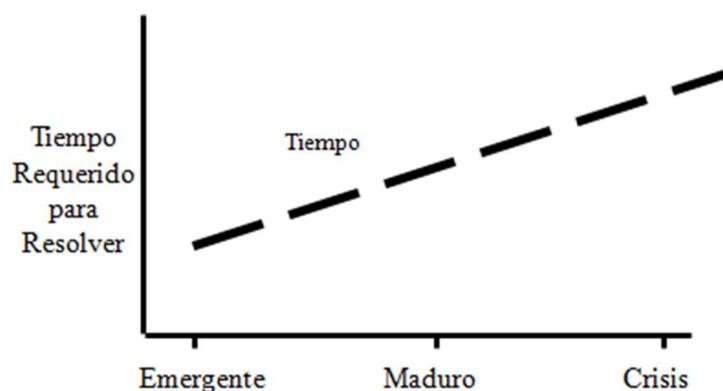
Etapa 3: \_\_\_\_\_: Es aquella donde el problema es tan amenazante que si no se resuelve lo antes posible la Organización muere.

Ejemplo: \_\_\_\_\_



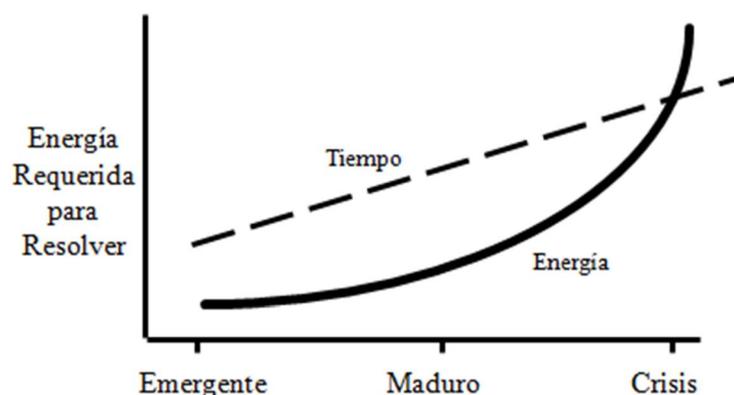
Muchos problemas que al principio no se veían como problemas reales, se nos pueden ir de las manos si los ignoramos. La mayoría de la veces tomará más tiempo resolver los problemas si caemos en desidia, o no le damos seguimiento a cada situación que está generando malestar.

## Etapas en la Solución de Problemas



Pero eso no es todo, si analizamos nuestras propias experiencias, nos daremos cuenta que también nos exige mayor energía resolver los problemas si no los atendemos de forma inmediata.

## Etapas en la Solución de Problemas





## PASOS PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- PASO 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En este sentido el Líder debe distinguir entre “Causa” y “Efecto”, entre el “Síntoma” y el “Problema”, ya que de otra manera se puede tomar una decisión equivocada, así como determinar la etapa en donde se encuentra el problema. La definición del problema debe ser clara, si no lo puede definir en una frase seguramente va a tener problemas para resolverlo por qué no se tiene una idea clara de que está pasando

Problema:

---

---

---

## PASO 2: ANÁLISIS DEL PROBLEMA

- Personal Involucrado

---

---

- Qué ocasionó el problema
- Cómo se inició el problema
- Cuándo comenzó a presentarse le problema
- Dónde empezó el problema
- Quién le dio inicio al problema.



PASO 3: Identificar de las causas del problema:

- Evitar resolver problemas por los síntomas
- Localizar causas Superficiales
- Localizar causas de Raíz

Problema: \_\_\_\_\_

- ¿Nos ha pasado anteriormente?
- ¿Qué ocasionó que pasara?
- ¿Qué departamento, área de trabajo es responsable?
- ¿Es un problema de desempeño?
- Capacidad, Conocimiento, Habilidad, Carácter
- ¿Es un problema técnico u organizacional?
- ¿Lo podemos resolver con nuestros recursos?, ¿Necesitamos ayuda externa?
- ¿Fue un accidente?
- ¿Cómo podemos prevenirlo en el futuro?
- ¿Cuál es la magnitud potencial del problema si se queda sin resolver?

PASO 4: Desarrollo de soluciones creativas

- Tormenta de ideas:

En este paso se anima a los individuos a sugerir soluciones sin temor a recibir una evaluación negativa o rechazo por las ideas propuestas. Necesitamos evitar el juicio a las ideas y entender que se trata de generar ideas, no de evaluarlas.

- Walt Disney.

Condición imperativa para la lluvia de ideas: \_\_\_\_\_



Palabras Prohibidas en una lluvia de ideas:

- No
- Eso nunca funcionará
- Eso ya lo hemos intentado anteriormente
- Esa es una idea tonta

PASO 5: Selección de soluciones:

Los gerentes necesitan considerar las posibles consecuencias que puede derivar de la implementación de una solución. Necesitamos evaluar viabilidad, tiempo de implementación, recursos, gastos, personal involucrado, y la aceptación de la propuesta.

La regla de 1/3 +1

---

---

---

Simulación de variables: ¿Qué pasaría si...?

- Ejemplo: personal afectado, pérdida de ingresos, resistencia, etc.
- ---

---

PASO 6: IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

- Solución:
- Cuál solución tiene más viabilidad:
- Cómo podemos implementarla:
- Cuándo debemos implementarla:



## PASO 7: MEDICIÓN DE RESULTADOS

- Quién (Quiénes) son responsables de implementar la iniciativa:

---

---

- Quién (Quiénes) van a evaluar:

---

---

- Cómo vamos a medir los avances y resultados:

---

---

- Se tienen claros los indicadores de medición:

---

---

- Cuándo y cómo vamos a revisar avances y cuándo queremos ver resultados:

---

---

- Estamos satisfechos con los resultados obtenidos o necesitamos hacer mejoras:

---

---



**Preguntas de discusión**

Punto Clave	Puntos de discusión
<p>La experiencia y el conocimiento no siempre será suficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué no siempre funciona depender de las experiencias pasadas?</li> <li>• ¿Qué provoca que los problemas actuales sean diferentes a los pasados?</li> </ul>
<p>Etapas de un problema:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emergente</li> <li>2. Madura</li> <li>3. Crisis</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se puede identificar un problema en etapa emergente? ¿Cómo?</li> <li>• ¿Qué ejemplos podemos dar de problemas en etapa madura?</li> <li>• ¿Por qué es más difícil tratar los problemas en la etapa de crisis?</li> </ul>
<p>Siete pasos para la solución de un problema:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el problema</li> <li>2. Analizar el problema</li> <li>3. Investigar causa raíz</li> <li>4. Alternativas de solución</li> <li>5. Seleccionar solución</li> <li>6. Implementar solución</li> <li>7. Medir resultados</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo saber que tenemos una variación aceptable de un estándar?</li> <li>• ¿Quién debe participar en el análisis?</li> <li>• ¿Cuál es la diferencia entre causa y síntoma?</li> <li>• ¿Por qué es importante tener más de una solución?</li> <li>• ¿Por qué ayuda tener acuerdo en la solución antes de implementar?</li> <li>• ¿Qué es lo que más falla a la hora de implementar?</li> <li>• ¿Qué cosas tenemos que medir</li> </ul>
<p>Utilizar ambos lados del cerebro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué otros métodos podemos utilizar para ejercitar ambos lados del cerebro?</li> </ul>



## Ejercicio Uno

Reúnanse en grupos pequeños.

Quisiera que consideren cualquier objeto común y corriente que encontremos en cualquier casa, tal como un clip, una crayola, un gancho de ropa, una hoja de papel.

Quisiera que le dieran veinte usos diferentes en el menor tiempo posible. Registren el tiempo que les tome. Inténtelo con otro objeto diferente y vean si pueden disminuir el tiempo. Repítanlo con un tercer objeto y verifiquen el tiempo nuevamente.

Tiene diez minutos para este ejercicio. Al terminar, les pediré que saquemos algunas conclusiones de este ejercicio.

**Objetos seleccionados**

**Tiempo**

_____	_____
_____	_____
_____	_____

La mayoría de las personas no ejercitan el lado derecho del cerebro que es la zona creativa. Al aplicar este ejercicio notamos que la cantidad de ideas creativas aumenta, en la medida que forzamos al lado derecho de nuestro cerebro ejercitarse.

Busque hacer este tipo de ejercicios con objetos que se encuentra todos los días, como una forma de fortalecer el lado derecho de su cerebro.

Para dominar el arte de resolver problemas necesitamos utilizar los dos lados del nuestro cerebro. El lado izquierdo es la zona lógica y racional, el lado derecho es nuestra zona creativa, la que ve las cosas de manera diferente. Si queremos encontrar soluciones que nunca habíamos pensado, necesitamos pensar de formas que nunca hemos pensado.



## Ejercicio Dos

Reúnanse en grupos pequeños.

Quisiera que alguno de los miembros del grupo describa brevemente un problema de trabajo. El grupo deberá nombrar a alguien como responsable de tomar notas sobre la discusión. Propongan el mayor número de soluciones posibles al problema expuesto. No se preocupen si las ideas son absurdas, no juzguen, ni comenten ninguna solución, sólo anótenlas.

Cuando hayan agotado todas las ideas, usen el lado izquierdo para analizar las ideas propuestas. No juzguen las ideas, sólo agrupen las ideas en categorías similares. Entre todos seleccionen la idea más prometedora o viable. Tomen otro tiempo para construir sobre esa idea, y tenga más forma.

Tiene diez minutos para este ejercicio. Al terminar, les pediré que comentén sobre la discusión que tuvieron en su mesa de trabajo.

Ideas:	Grupo o clasificación
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**La idea más prometedora o viable:**

**Conclusiones:**



## Forma de Plan de Acción

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Por favor escribe enseguida la pieza más importante de información que aprendiste el día de hoy en este *Taller de Entrenamiento*. Después describe cómo planeas utilizar esta información en tu trabajo en los siguientes 30 días. Por último, pronostica que impacto tendrá para tu organización:

1.- La pieza más importante de información que aprendí es:

2.- Mi Plan de Acción para utilizar esta información es:

3.- Por favor has un estimado del impacto que tendrá esta idea y la aplicación de tu plan de acción en tu empresa. Exprésalo debajo en las líneas proporcionadas en términos de: Productividad, Ganancias o Ahorros (porcentaje y/o pesos):

Productividad/Eficiencia

% \_\_\_\_\_

\$ \_\_\_\_\_

Ganancias

% \_\_\_\_\_

\$ \_\_\_\_\_

Ahorros

% \_\_\_\_\_

\$ \_\_\_\_\_



# Organización:

## FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN

### INFORMACIÓN DEL PROYECTO

Proyecto : \_\_\_\_\_  
Colaborador: \_\_\_\_\_  
Posición: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_  
Supervisor: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Periodo de revisión: **a**

### INSTRUCCIONES

Las metas deben ser: **M** – Medibles **E** – Específicas **I** – Tiempo **A** – Asignable **S** – Sensata

1. **Meta/Objetivo.** Brevemente describe cada meta/objetivo, y cuándo debe completarse cada meta/objetivo.
2. **Medición.** ¿Cómo será evaluado cada meta/objetivo? (Utiliza medibles cuantitativos tales como porcentajes, dinero o unidades y/o medibles cualitativos que describan un criterio para medir el alcance.)
3. **Importancia.** Establece el grado de prioridad de cada meta en términos de Esencial, Importante, o Deseable como se menciona a continuación:  
*Esencial* – se requiere para el desempeño del trabajo  
*Importante* – ayuda para el desempeño del trabajo  
*Deseable* – favorece para el desempeño del trabajo

### META/OBJETIVO

**Descripción:**

**Indicador de medición:**

Importancia:  Esencial  Importante  Deseable



## GUÍA DE COMPROBACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

### META/OBJETIVO

**Descripción:**

**Indicador de medición:**

**Importancia:**       Esencial       Importante       Deseable

### META/OBJETIVO

**Descripción:**

**Indicadores de medición:**

**Importancia:**       Esencial       Importante       Deseable



El desarrollar estos objetivos y planes de acción es un proceso **paso-por-paso**. Ahora que ya tiene sus objetivos, siga estos pasos para desarrollar su plan de acción, después compare el producto acabado con la lista a continuación para determinar si el objetivo y el plan de acción están debidamente establecidos.

Fecha límite

1. Desarrolle una lista de actividades que deben llevarse a cabo para realizar su objetivo. Piense en su objetivo con cuidado, y haga la lista lo más completa posible.
2. Ponga la lista de actividades en el orden de secuencia en el cual se llevará a cabo. Recuerde, su plan de acción deberá seguir la secuencia de **paso-por-paso** de los eventos que ocurrirán.
3. Asigne cada actividad a una persona en particular. Recuerde que la persona encargada de la tarea debe tener el tiempo, el entrenamiento y la motivación para completar la tarea (puede ser necesario que usted planee el entrenamiento de algunas personas).
4. Asigne una fecha de iniciación y otra de terminación para cada actividad. Sea realista y recuerde que la calidad es más importante que la rapidez. Use el un Calendario de Planificación y Programación para detallar los límites de tiempo. Esto le ayudará a balancear el trabajo del objetivo con otras actividades de rutina.
5. Donde sea necesario, haga una lista de los materiales y costos necesarios para realizar el plan de acción.
6. Determine las fechas en las cuales usted seguirá todas las actividades para asegurarse que el plan va de acuerdo con lo programado.
7. Compare con la lista anterior para asegurarse que ha planeado el objetivo en la forma adecuada.
8. Reúnase con sus Supervisores para obtener apoyo y opinión del objetivo y del plan de acción.

---

---

---

---

---

---

---

---



## Ejercicio para el mes

### Ejercicio

Describe un problema organizacional dentro de tu trabajo que ya tienen tiempo queriendo resolver y no se han obtenido resultados óptimos. Sigue los siete pasos para la resolución de problemas que hemos estudiado el día de hoy.

#### *PASO 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA*

*Problema:*

#### *PASO 2: ANÁLISIS DEL PROBLEMA*

- *Personal Involucrado*
- *Qué ocasionó el problema*
- *Cómo se inició el problema*
- *Cuándo comenzó a presentarse le problema*
- *Dónde empezó el problema*
- *Quién le dio inicio al problema.*

#### *PASO 3: INVESTIGACIÓN DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA:*

- *¿Nos ha pasado anteriormente?*
- *¿Qué ocasionó que pasara?*
- *¿Qué departamento, área de trabajo es responsable?*
- *¿Es un problema de desempeño?*
- *Capacidad, Conocimiento, Habilidad, Carácter*
- *¿Es un problema técnico u organizacional?*
- *¿Lo podemos resolver con nuestros recursos?, ¿Necesitamos ayuda externa?*
- *¿Fue un accidente?*
- *¿Cómo podemos prevenirlo en el futuro?*
- *¿Cuál es la magnitud potencial del problema si se queda sin resolver?*
- *¿Cuáles son las cosas que les entusiasman de su trabajo?*



#### *PASO 4: DESARROLLO DE SOLUCIONES CREATIVAS*

- Tormenta de ideas:

#### *PASO 5: SELECCIÓN DE SOLUCIONES:*

- La regla de 1/3 +1
- Simulación de variables: ¿Qué pasaría si...?

#### *PASO 6: IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN*

- Cuál solución tiene más viabilidad:
- Cómo podemos implementarla:
- Cuándo debemos implementarla:

#### *PASO 7: MEDICIÓN DE RESULTADOS*

- Quién (Quiénes) son responsables de implementar la iniciativa:
- Quién (Quiénes) van a evaluar:
- Cómo vamos a medir los avances y resultados:
- Se tienen claros los indicadores de medición:
- Cuándo y cómo vamos a revisar avances y cuándo queremos ver resultados:
- Estamos satisfechos con los resultados obtenidos o necesitamos hacer mejoras:



## ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO DE LA SESIÓN

El material que ha recibido en esta sesión contiene formatos de ejercicios que puede duplicar y utilizar en reuniones de trabajo con su compañeros de organización. También recomendamos seguir las recomendaciones de seguimiento inmediato , semanal y mensual que a continuación desglosamos.

Estas actividades de seguimiento tiene como objetivo seguir con el tema de esta sesión en la mente y que la motivación de implementación no decaiga. Otro de los beneficios que tendrá es que evaluará la retención de los conocimientos adquiridos en esta sesión, y lo impulsará a repasar los conceptos de este material.

Debe considerar que los errores cometidos en el pasado, u omisiones dentro de la organización, como áreas de oportunidad de mejora, no debe considerar esos errores u omisiones como elementos para castigar o menospreciar a sus compañeros y colaboradores.

Recuerde que el aprendizaje es un proceso, no un evento. Le recomendamos repasar el material nuevamente, puede visitar nuestros canales de internet para ver el video de la sesión. Una forma excelente de asimilar los conceptos aprendidos es buscar la oportunidad de enseñarle estos mismos conceptos a otras personas. Existe una máxima en el aprendizaje que dice: *“El que enseña a otros aprende dos veces”*, utilice las guías y materiales provistos para esa tarea.

### Seguimiento regresando a su empresa

Agende una reunión con su equipo de trabajo para compartirles su experiencia de aprendizaje y los objetivos que se ha planteado, los resultados pronosticados, y las personas que considera deberían involucrarse en este proyecto. Asegurese de establecer un indicador de éxito.

### Seguimiento en una Semana

Complete su *Plan de Acción* y reúnase con su supervisor inmediato para presentárselo y recibir su retroalimentación y aprobación. Asegúrese que están de acuerdo en los objetivos, fechas de cumplimiento, recursos necesarios y disponibles, y el indicador de éxito.

### Seguimiento durante el Mes

Programe reuniones semanales cortas para hacer una revisión de los avances del *Plan de Acción*, evalúe si necesita hacer ajustes en las estrategias. Pregúntese: *qué está funcionando, qué está fallando, por qué*, y tome las decisiones necesarias. Involucre a su supervisor, y a sus colaboradores inmediatos.