

## 1.3 Uso de matrices de priorización para jerarquizar problemas

- Una matriz de priorización es una herramienta que permite ordenar los problemas identificados según su gravedad, frecuencia y urgencia. Esta matriz habitualmente usa criterios ponderados para definir cuál problema debe abordarse primero.
  - Utilizando una matriz de priorización, puedes asignar valores numéricos según el impacto económico, frecuencia y urgencia.
  - Los problemas con mayor puntuación serán aquellos que requieran atención inmediata.

# Uso de la Matriz de Priorización para Jerarquizar Problemas Organizacionales

# 1. ¿Por qué es importante priorizar problemas en una organización?

- En una organización **no todos los problemas pueden resolverse al mismo tiempo**. Los recursos (tiempo, dinero, personal) son limitados, por lo que es necesario **decidir con criterio** qué problema atender primero.
- La **matriz de priorización** es una herramienta que permite **ordenar problemas de forma objetiva**, considerando factores clave como:
  - **Gravedad o impacto**
  - **Frecuencia**
  - **Urgencia**
  - **Costo**
  - **Alineación estratégica**
- Esto evita decisiones basadas solo en percepciones o urgencias momentáneas.

## 2. ¿Qué es una matriz de priorización?

- Una **matriz de priorización** es una **herramienta de gestión** que ayuda a:
- **Identificar problemas, proyectos o tareas.**
- **Evaluarlos con base en criterios definidos.**
- **Asignarles un valor numérico.**
- **Obtener una jerarquía clara de prioridades.**
- Su objetivo principal es **facilitar la toma de decisiones informadas y objetivas**, enfocando los esfuerzos en aquello que genera **mayor impacto organizacional**.



### 3. ¿Para qué sirve una matriz de priorización?

Una matriz de priorización permite:

- ✓ **Jerarquizar problemas** según su importancia y urgencia.
- ✓ **Facilitar la toma de decisiones**, reduciendo sesgos personales.
- ✓ **Alinear al equipo**, ya que todos comprenden por qué algo es prioritario.
- ✓ **Optimizar recursos**, enfocándolos donde se obtiene mayor beneficio.

## 4. Componentes clave de una matriz de priorización

- Toda matriz de priorización tiene **tres elementos fundamentales**:

### a) Problemas u opciones a evaluar

- Son los problemas, proyectos o situaciones detectadas en la organización que requieren atención.
- Ejemplo:
- Problema A
- Problema B
- Problema C

## b) Criterios de evaluación

- Son los **factores** que se utilizan para evaluar cada problema. Deben estar alineados con los objetivos de la organización.
- Criterios más comunes:
  - **Impacto:** Beneficio o valor que genera resolver el problema.
  - **Costo:** Recursos financieros y humanos necesarios.
  - **Urgencia:** Qué tan pronto debe resolverse.
  - **Tiempo de implementación:** Cuánto tiempo tomará la solución.
  - **Alineación estratégica:** Relación con los objetivos estratégicos.
- Es recomendable que los criterios sean **SMART**: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Con plazos definidos

## c) Ponderaciones

- Cada criterio tiene un **peso relativo**, que indica qué tan importante es frente a los demás.
- Las ponderaciones pueden expresarse como:
  - **Porcentajes (que sumen 100%)**
  - **Valores numéricos normalizados**
  - **Resultados de comparaciones entre criterios**

# 5. Paso a paso para construir una matriz de priorización

## PASO 1. Identificar los problemas a evaluar

- Definir claramente cada problema.
- Evitar descripciones ambiguas.
- Asegurar que todos comprendan lo mismo.

### Herramientas útiles:

- Lluvia de ideas
- Encuestas
- Análisis de datos
- Revisión de procesos

## PASO 2. Seleccionar los criterios de priorización

- Elegir criterios relevantes para la organización, por ejemplo:
  - Impacto en el cliente
  - Costo de implementación
  - Tiempo requerido
  - Urgencia
  - Alineación estratégica
- Cada criterio debe estar claramente definido para evitar interpretaciones distintas.

- **PASO 3. Asignar ponderaciones a los criterios**

- Este paso es clave, porque **no todos los criterios valen lo mismo.**
- **Métodos para asignar ponderaciones:**

- **a) Método de porcentaje**

- Se asigna un porcentaje a cada criterio (suma total = 100%).
- Ejemplo:
- Impacto: 40%
- Costo: 30%
- Urgencia: 30%

- **b) Escala numérica**

- Se califica la importancia de cada criterio (por ejemplo, de 1 a 10) y luego se normaliza.
- Ejemplo:
- Impacto: 8
- Costo: 5
- Tiempo: 3

- **c) Comparación por pares**

- Se comparan los criterios entre sí para determinar cuál es más importante.  
Es más complejo, pero también más preciso.



- **Importante:**

- Es recomendable **involucrar a las partes interesadas** (directivos, responsables de área, expertos), para:
- Obtener diferentes perspectivas
- Generar consenso
- Aumentar la aceptación de las decisiones

## PASO 4. Asignar puntuaciones a cada problema

- Para cada problema, se asigna una puntuación en cada criterio.
- Ejemplo de escala:
- 1 = Bajo
- 5 = Alto
- Buenas prácticas:
- Usar la misma escala para todos.
- Basarse en datos cuando sea posible.
- Documentar las razones de cada puntuación.

## PASO 5. Calcular la puntuación total ponderada

- Se multiplica la puntuación del problema por la ponderación del criterio y se suman los resultados.
- **Fórmula:**
- Puntuación total ponderada =  
 $(\text{Puntuación Criterio 1} \times \text{Ponderación Criterio 1}) +$   
 $(\text{Puntuación Criterio 2} \times \text{Ponderación Criterio 2}) + \dots$

## PASO 6. Jerarquizar los problemas

- El problema con **mayor puntuación total** es el de **mayor prioridad**.
- Los de menor puntuación pueden programarse para después.

La jerarquización debe revisarse considerando:

- Disponibilidad real de recursos
- Tiempos
- Cambios en el contexto organizacional

# EJEMPLO

- **Ejemplo de Matriz de Priorización (Tabla)**
- **Criterios y ponderaciones:**
  - Impacto → 40%
  - Costo → 30%
  - Urgencia → 30%
- **Escala de evaluación:**  
1 = Muy bajo | 5 = Muy alto

Tabla 1. Evaluación de problemas por criterio

Problema	Impacto (40%)	Costo (30%)	Urgencia (30%)
Problema A	5	3	4
Problema B	4	4	5
Problema C	3	5	3

**Tabla 2. Cálculo de la puntuación ponderada**

Problema	Impacto ( $5 \times 0.40$ )	Costo ( $\times 0.30$ )	Urgencia ( $\times 0.30$ )	Puntuación Total 
Problema A	2.00	0.90	1.20	4.10
Problema B	1.60	1.20	1.50	4.30
Problema C	1.20	1.50	0.90	3.60

Tabla 3. Jerarquización final de problemas

Prioridad	Problema	Puntuación Total
1 Alta	Problema B	4.30
2 Media	Problema A	4.10
3 Baja	Problema C	3.60



## 7. Conclusión didáctica

La matriz de priorización:

- No elimina el juicio directivo, **lo respalda con datos.**
- Permite pasar de “lo urgente” a “lo estratégico”.
- Es una herramienta clave en la **detección de necesidades organizacionales**, porque ayuda a decidir **qué problema atacar primero y por qué.**

## 1.4 Relación entre problemas identificados y objetivos organizacionales

- ¿Todos los problemas tienen que ser estudiados?
- Es fundamental que cada problema identificado sea analizado en función de cómo afecta al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- No todos los problemas tienen la misma relevancia estratégica, por lo que identificar esta relación permite focalizar esfuerzos y recursos de manera eficiente.

# **HERRAMIENTAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN LAS EMPRESAS**

**Artículo de lectura y análisis**

# HERRAMIENTAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- a) ¿Qué es un problema?
- Un problema se define como el paso inicial de cualquier actividad tendiente a solucionar problemas o mejorar continuamente.
- *Un problema es una pregunta acerca de una DISCREPANCIA entre lo deseado o esperado y la realidad. Un problema establece restricciones o posibilidades y su comprensión no siempre es evidente sin un esfuerzo analítico*

## b) Descubrimiento y planteamiento de problemas empresariales

- *Definición y proceso*
- En planeación, resolver un problema implica identificar la diferencia entre el estado actual y el estado deseado, y emprender acciones para eliminarla.
- En el enfoque psicológico de resolución, plantear problemas implica fases como lectura detallada de datos, establecimiento de un plan de resolución y análisis de relaciones clave entre variables.

## c) Clase de problemas

- El documento distingue tres clases de problemas según José Luis Espíndola:
- **Problemas de razonamiento:** requieren uso de lógica e inferencia.
- **Problemas de dificultades:** se conoce la solución, pero existen obstáculos para ejecutarla.
- **Problemas de conflictos:** implican oposición de voluntades u otros factores humanos.

# 7 pasos para definir y atacar problemas

1. Definir
2. Identificar Alternativas
3. Determinar Criterios
4. Evaluar
5. Elegir
6. Implementar
7. Evaluar Resultados.

- **d) Focalización de problemas**

- Se menciona que el 60 % de los problemas empresariales derivan de una **mala comunicación**



- **f) ¿Cuándo se utilizan las herramientas para la solución de problemas?**

- Las herramientas se utilizan principalmente en las fases de **definición, medición y análisis** dentro de un ciclo de mejora de procesos. Sirven específicamente para organizar ideas y apoyar la definición de problemas.

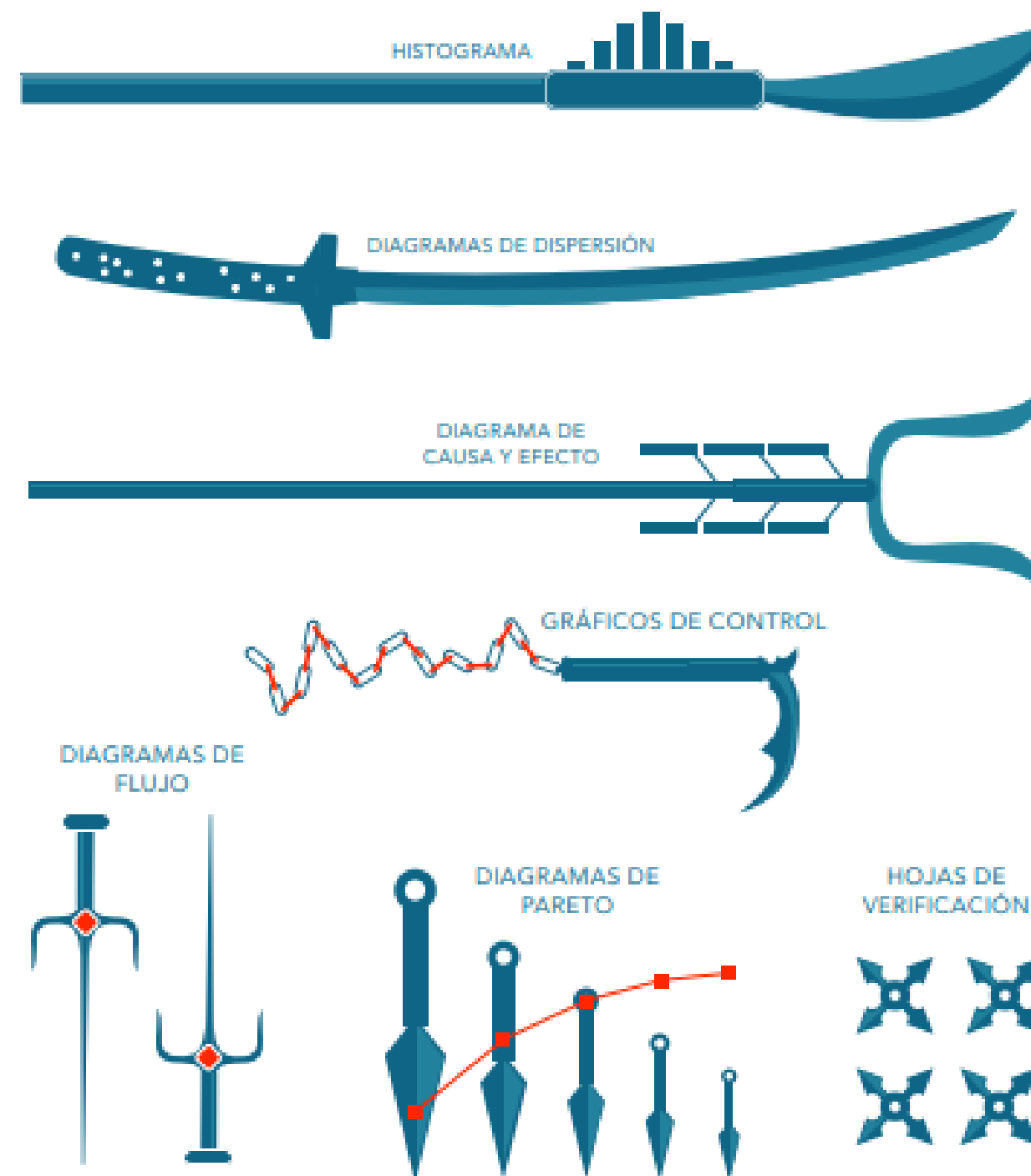
- **g) ¿Cómo se utilizan?**

- Las herramientas se utilizan para identificar información que complete la descripción del problema. Entre los pasos señalados están:
- Completar la herramienta para definición del problema.
- Responder preguntas específicas para describirlo.
- La descripción debe ser:
  - Específica
  - Observable
  - Medible
  - Manejable
- También se menciona la clasificación de problemas en **convergentes** (solución única) y **divergentes** (múltiples soluciones creativas).

Número	Herramienta
1.	Análisis Factorial de Datos
2.	Árboles de Decisión
3.	Cinco Porqués
4.	Diagrama de Afinidad
5.	Diagrama Causa y Efecto
6.	Diagrama de Decisiones de Acción
7.	Diagrama de Dispersión
8.	Diagrama de Flujo
9.	Diagrama de Matriz o Matricial
10.	Diagrama de Pareto
11.	Diagrama de Relación
12.	Diagrama Sagital
13.	El Modelo de la 7S
14.	Estratificación
15.	Gráfica de Comportamiento
16.	Gráfico de Control
17.	Histograma- Gráfica de Gantt
18.	Hoja de Datos
19.	Las 8D
20.	Seis Sigma
21.	Tormenta o lluvia de Ideas

# DOCUMENTOS ANEXOS...

- a) Herramientas para identificar problemas
- b) Las 7 herramientas de la calidad



## 1.5 Proceso de consultoría en la detección de necesidades

- La detección de necesidades en una organización es una de las fases más críticas del proceso de consultoría, ya que permite identificar brechas, problemas y oportunidades que requieren intervención. Antes de diseñar soluciones o estrategias, un consultor debe asegurarse de comprender en profundidad la situación actual de la empresa, los desafíos que enfrenta y los objetivos que desea alcanzar.
- Este proceso no solo consiste en recopilar información, sino también en interpretarla adecuadamente para transformar los hallazgos en propuestas de valor. Una mala detección de necesidades puede llevar a estrategias ineficaces, desperdicio de recursos y resistencia al cambio dentro de la organización.

# Proceso de consultoría en la detección de necesidades

- A continuación, exploraremos el proceso de consultoría en la detección de necesidades, sus etapas clave y su importancia en la formulación de soluciones efectivas dentro de una empresa.

# Etapa 1: Análisis del contexto organizacional

- Antes de iniciar el proceso de detección de necesidades, el consultor debe conocer el entorno en el que opera la organización.
- Esto implica:
- Estudiar la cultura organizacional: valores, normas y estructura de la empresa.
- Analizar el mercado y la industria: identificar tendencias, competidores y factores externos que puedan influir.
- Reconocer las partes interesadas: identificar quiénes son los actores clave y su influencia en la toma de decisiones.
- **Por ejemplo:** Un consultor es contratado para mejorar la productividad en una empresa de manufactura, para ello debe conocer no solo sus procesos internos, sino también las regulaciones del sector y la competencia para hacer un diagnóstico acertado.

## Etapla 2: Definición del problema o necesidad

- Una vez analizado el contexto, el siguiente paso es definir con claridad la necesidad o problema a abordar.
- Esto requiere responder preguntas clave como:
  - ¿Cuáles son los síntomas del problema?
  - ¿Cómo afecta la situación a la organización?
  - ¿Es un problema operativo, estratégico o cultural?
- Una técnica útil en esta fase es la metodología "**5 porqués**", que ayuda a identificar la causa raíz del problema interrogando repetidamente la razón de su existencia.
- **Por ejemplo:** Un aumento en la rotación de empleados podría ser el síntoma visible, pero la causa raíz puede estar en una mala cultura organizacional, falta de incentivos o problemas de liderazgo.



# Etapa 3: Recopilación y análisis de información

Para diagnosticar correctamente las necesidades, el consultor debe recopilar datos de diversas fuentes.

- Algunas de las técnicas más comunes incluyen:
  - Entrevistas con directivos y empleados
  - Encuestas organizacionales
  - Observación directa de procesos y dinámicas de trabajo
  - Revisión de reportes, indicadores y documentos internos
- **Los datos cualitativos** (percepciones, opiniones) **y cuantitativos** (estadísticas, métricas de desempeño) deben combinarse para obtener una visión integral del problema.
- **Por ejemplo:** un consultor que investiga problemas de bajo rendimiento en un equipo de ventas puede analizar tanto métricas de desempeño como entrevistas con los vendedores para entender las causas.



## **Etapas 4: Identificación de brechas y áreas de mejora**

- Una vez que se han recopilado los datos, el consultor debe analizarlos para identificar brechas entre:
  - La situación actual de la empresa (cómo están operando hoy).
  - El estado ideal o esperado (cómo deberían estar funcionando).
- Para esto, se pueden utilizar herramientas como:
  - Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
  - Benchmarking (comparación con mejores prácticas del sector).
  - Diagramas de causa-efecto (Ishikawa o espina de pescado).