

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 =
(Puntuación Criterio 1 × Ponderación Criterio 1) +
(Puntuación Criterio 2 × Ponderación Criterio 2) + ...

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 (5×0.40)	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.

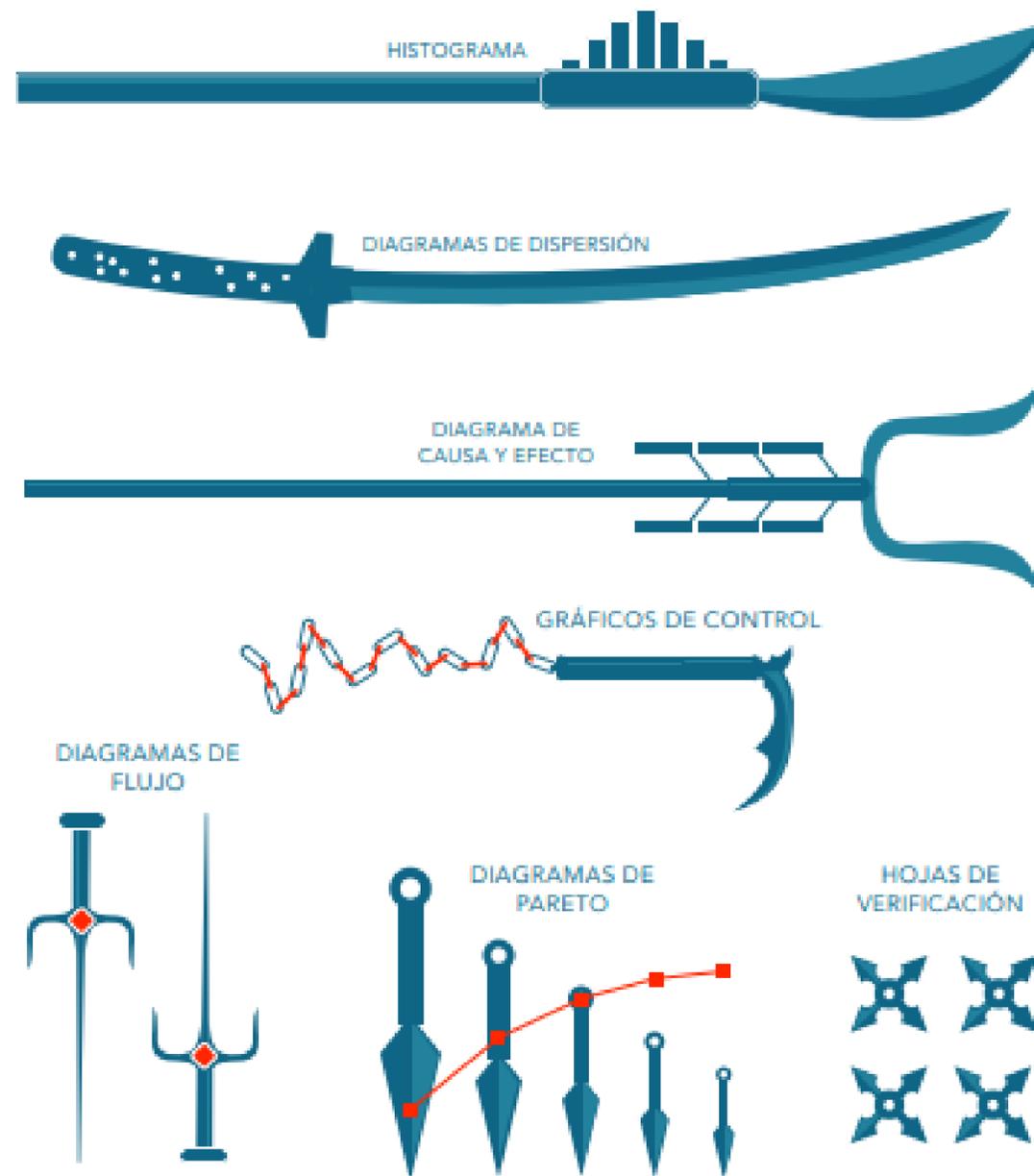
- **g) ¿Cómo se utilizan?**

- 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.

Etapa 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.

Etapa 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).