



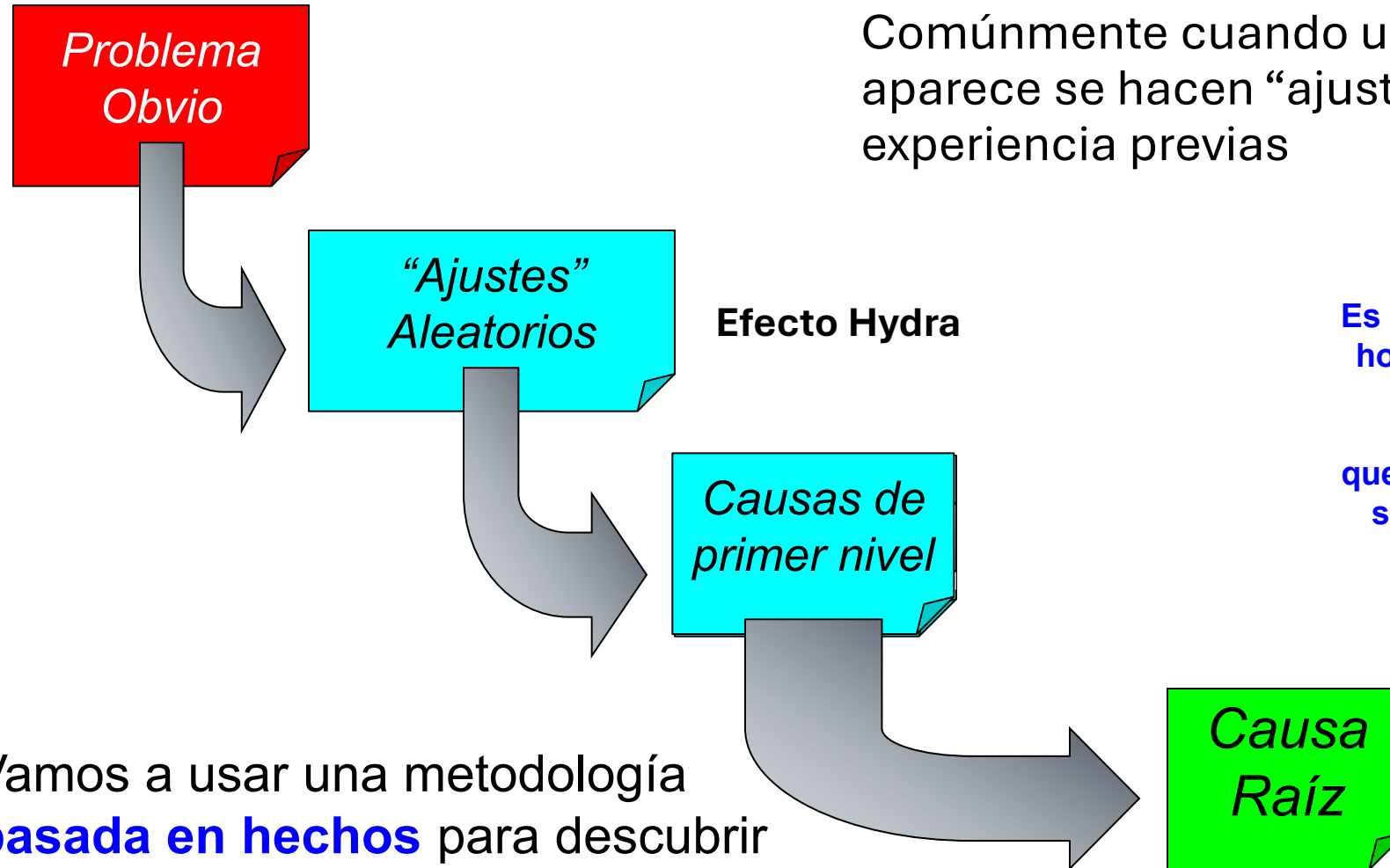
Paradigma de
Solución de Problemas

“Sin cambiar nuestro patrón de pensamiento, no seremos capaces de resolver los problemas que creamos con nuestro patrón actual de pensamiento.”

Albert Einstein

¿Qué es solución de problemas?

Causa Raíz

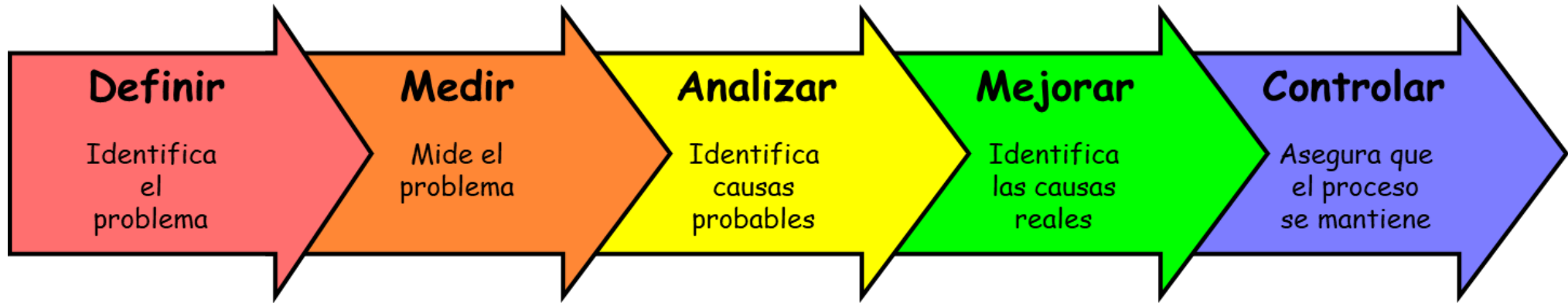


Comúnmente cuando un problema aparece se hacen "ajustes" con base en experiencia previas

Es preferible gastar 10 horas analizando y 1 ejecutando

que 11 horas probando soluciones al azar.

Vamos a usar una metodología **basada en hechos** para descubrir la causa raíz real y solucionar el problema correctamente



Paradigma de Solución de problemas

4 etapas del proceso

Etapa 1: Investigación y Contextualización

Antes de actuar, el consultor debe comprender el sistema. Aquí se busca recolectar evidencias y entender el entorno.

- **Investigación Documental:** Se analizan manuales, políticas y reportes previos para conocer los antecedentes y el "deber ser".
- **Investigación de Campo:** Se recolectan datos directamente mediante observación, entrevistas o encuestas para contrastar la teoría con la realidad operativa.
- **5W + 1H:** Sirve como guía de observación durante la investigación de campo, en lugar de mirar a todos lados, buscas respuestas específicas.
- **Análisis FODA:** Se utiliza la información recopilada para identificar **Fortalezas y Debilidades** internas, así como **Oportunidades y Amenazas** externas que influyen en el sistema.

Etapas 2: Definición del Problema (El Filtro de Realidad)

Con los datos en la mano, debes validar si el problema es real y relevante antes de analizar causas.

- **Validación de Datos:** Confirmar que la información es real y confiable.
- **Validación del Estándar:** Asegurar que el objetivo es tangible y significativo, no solo "lo que siempre se ha hecho".
- **Cumplimiento de Operación:** Verificar si el personal sigue los estándares actuales; si no lo hacen, el problema podría ser falta de entrenamiento o manuales desactualizados.
- **Redacción SMART:** El problema se define como una brecha específica, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo determinado.

Etapa 3: Análisis de Causas y Priorización

Una vez definido el problema (la brecha), buscamos su origen para no atacar solo los síntomas.

- **Diagrama de Ishikawa (Causa-Raíz):** Se clasifican las posibles causas detectadas en la investigación (Mano de obra, Métodos, Maquinaria, etc.).
- **Diagrama de Pareto:** Se tabulan las frecuencias de estas causas (usando escalas o registros) para identificar el **20% de las causas** que generan el **80% de los efectos** negativos.
 - *Resultado:* Ahora sabes exactamente cuál es la causa raíz que debes resolver primero.

Etapa 4: Estrategia de Intervención (Cambio Dinámico)

Saber qué arreglar no es suficiente; hay que saber **cómo** implementarlo en una organización viva.

- **Análisis de Campo de Fuerzas (Kurt Lewin):**
 - **Fuerzas Impulsoras:** Son los factores que empujan hacia el objetivo SMART (ej. datos de insatisfacción en encuestas o presión competitiva).
 - **Fuerzas Restrictivas:** Son las barreras que impiden el cambio (ej. miedo al despido, falta de recursos o procesos rígidos).
- **Plan de Acción:** Se diseñan tácticas para reducir las fuerzas de resistencia y potenciar las impulsoras.
- **Estandarización y Control:** Se utilizan **Listas de Cotejo** para asegurar que la solución se mantenga en el tiempo y evitar omisiones en el nuevo proceso.

Paradigma de solución de problemas Método DMAIC

1. Basado en la Causalidad

- Como vimos, este paradigma asume que todo problema (Y) es el resultado de una o varias causas (X). Resolver el problema no es "limpiar" la Y, sino encontrar y modificar la X.

2. Enfoque en el Proceso, no en las Personas

- A diferencia de otros enfoques que buscan culpables, el paradigma DMAIC busca **fallos en el sistema**. Si un empleado comete un error, el método pregunta: "¿Qué parte del proceso permitió que ese error ocurriera?".

3. Priorización del Análisis sobre la Acción

- Muchos paradigmas de resolución de problemas son "reactivos" (Acción -> Reacción). DMAIC es "analítico".
- Dedicar el 60-70% del tiempo a las fases de **Definir, Medir y Analizar** antes de mover un solo dedo en la fase de **Mejorar**.

Investigación documental

- La **investigación documental** es la piedra angular del proceso de consultoría, ya que constituye la primera aproximación formal del profesional al sistema que va a analizar. Su propósito principal es recopilar, analizar e interpretar información que **ya ha sido registrada** previamente por la organización o por terceros.

Permite:

- Construir un marco de referencia sólido: Comprender el contexto y las regulaciones antes de interactuar con el personal.
- Fundamentar con datos reales: Asegurar que las futuras propuestas no sean meras opiniones, sino hechos verificables.
- Evitar errores: Prevenir fallas derivadas del desconocimiento de la normativa o el entorno



Tipos de problema



Problemas de Razonamiento

- Requieren lógica y ordenación para inferir una solución. El desafío aquí es que no sabemos **cómo** resolverlo hasta que analizamos los datos.

Problemas de Dificultad

- La solución ya se conoce, pero existe una oposición o barrera para ejecutarla. El reto no es el "qué", sino el "**cómo logramos hacerlo**".

Problemas de Conflicto

- Surgen por la oposición de voluntades de otras personas, ya sea por falta de entendimiento o por diferencias personales. Son problemas puramente humanos.

Investigación de campo

Antes de proponer una solución, hay que entender el "dolor". La investigación de campo permite identificar si el problema que creemos tener es el real o solo un síntoma.

Técnicas:

- *Observación participante*
- *entrevistas a profundidad*
- *grupos focales.*

Al hacer investigación de campo garantizamos que la propuesta sea:

- **Pertinente:** Resuelve la necesidad específica del contexto.
- **Viable:** Considera las limitaciones reales del entorno.
- **Sostenible:** Es aceptada por las personas que deben ejecutarla o usarla.



5W + 1H

El método de las

5W + 1H

(Who, What,
Where, When, Why
+ How)

es la navaja suiza
de la investigación
de campo.

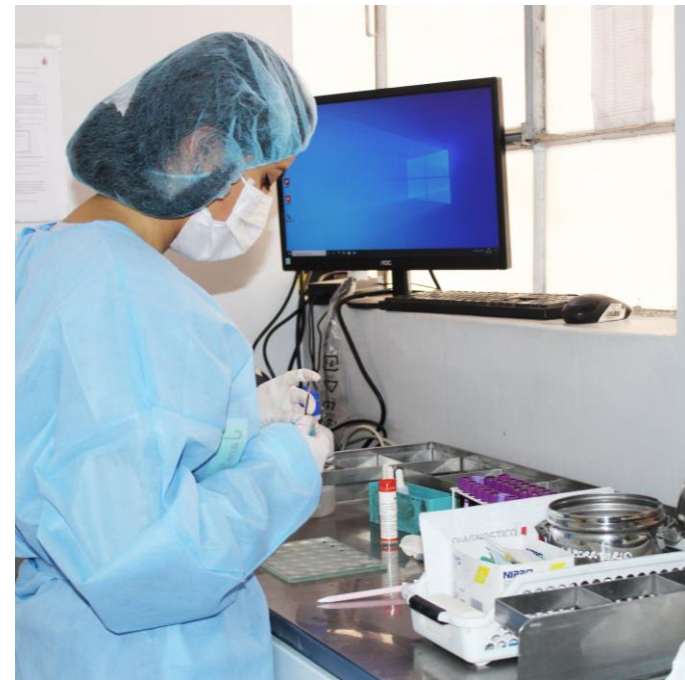
Pregunta	Enfoque en la Definición del Problema	Ejemplo (Un cajero automático lento)
Who? (¿Quién?)	Identifica al usuario específico que sufre el problema.	Personas de la tercera edad con dificultades visuales.
What? (¿Qué?)	Describe la naturaleza del obstáculo o la fricción.	El sistema agota el tiempo de espera antes de que terminen de leer.
Where? (¿Dónde?)	Ubica el entorno físico o digital donde ocurre.	En sucursales exteriores con mucho ruido y reflejos de sol.
When? (¿Cuándo?)	Determina el momento o la frecuencia del fallo.	Durante los días de pago de pensiones (alta afluencia).
Why? (¿Por qué?)	Explica la causa raíz (aquí es donde el campo brilla).	Porque la interfaz asume una velocidad de lectura estándar.
How? (¿Cómo?)	Describe cómo se manifiesta el problema actualmente.	El usuario se pone nervioso, cancela la operación y pide ayuda.

Ejercicio:

Contexto del Problema: La jefa del laboratorio del hospital X reporta una "empleada conflictiva", sus compañeras se quejan constantemente de ella. Sin embargo, al entrevistar a la persona, ella denuncia hostigamiento, atribución injusta de errores en el cambio de turno y una carga de trabajo desigual.

Diseña el plan de la Etapa 1 para determinar si el problema es de actitud (personal) o de proceso/sistema (organizacional)

- ✓ Investigación documental
- ✓ Investigación de campo
- ✓ 5W + 1H



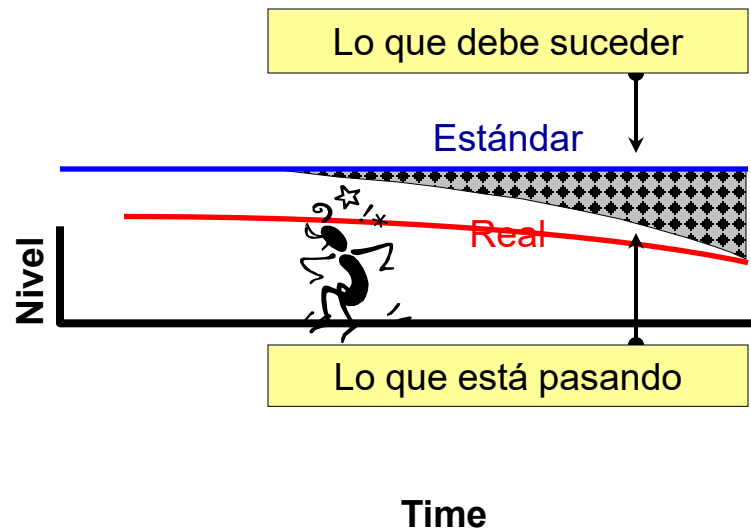
Definiendo el problema

Herramientas de identificación del problema

Un problema es cuando hay una desviación al estándar o “expectativa”

- Factores a considerar:
 - El estándar
(ej., Dibujo, Especificación, Instrucción de trabajo)
 - La diferencia contra el estándar
(Datos medidos de la entradas y salidas)

La diferencia nos permite ver el tamaño de problema



El problema no son los 38 grados de temperatura.

El problema es **1 grado de desviación** de los 37 grados de la temperatura media del cuerpo humano.

Problema correctamente definido

Entender la naturaleza del problema

1. Variación
2. Desviación
3. Anormalidad

Evaluar la repercusión del problema

- **Alcance:** ¿A cuántos departamentos o personas afecta?
- **Impacto:** ¿Qué tanto daña los resultados o la cultura?
- **Urgencia:** ¿Qué tan pronto debe resolverse para evitar una crisis?



Consideraciones importantes al definir un problema

¿El problema realmente existe?

1.- ¿Puedes confiar en los datos?

Antes de declarar que hay un problema, debes verificar que la información que tienes en la mano sea **verídica, actual y objetiva**.

2.-¿El estándar es significativo?

- Un estándar no es válido solo porque "siempre se ha hecho así". Para que una desviación sea un problema real, el punto de comparación debe tener sentido técnico o de negocio.

Por ejemplo, exigir que una máquina trabaje al 100% de su capacidad cuando su diseño óptimo es el 80%.

3.- ¿Se cumplen los estándares de operación?

Si/No y ¿Porqué?

¿Hay que mejorar el procedimiento?

¿Hace falta entrenamiento?

Estandariza y controla el proceso.

Solo después de analizar estos puntos tienes un problema que vale la pena analizar (Identificar las potenciales causas desconocidas que afectan tu proceso o sistema).

Enunciar el problema

Mal definido

Gastos excesivos

Falta de abastos

Bajas ventas

Tiempo de espera

Mala actitud

Bien definido

- Sobre ejercicio de \$1,000,000 en el departamento X
- Negación del producto X al 38% de los pacientes que lo solicitan
- Reducción del 20% en las ventas VS el trimestre pasado
- El tiempo de respuesta para el trámite tal es 50% superior al estándar en otros trámites.
- La persona X confirma su asistencia al 100% de las reuniones pero asiste al 40%

Análisis FODA



En el contexto de la consultoría organizacional y la detección de necesidades, el **Análisis FODA** actúa como una herramienta de diagnóstico situacional que permite entender por qué existe una brecha entre el **estado actual** y el **estado deseado**.

Su nombre es una sigla conformada por la primera letra de las siguientes palabras:

Fortalezas,
Oportunidades,
Debilidades
Amenazas

FODA

Análisis Interno (Lo que la organización puede controlar)

- **Fortalezas:** Capacidades, recursos y ventajas competitivas actuales que deben usarse como "palanca" para resolver problemas.
- **Debilidades:** Factores internos que crean problemas de dificultad o razonamiento (ej. [falta] de capacitación, procesos obsoletos).

Análisis Externo (Lo que el entorno impone)

- **Oportunidades:** Factores del mercado o entorno que la empresa podría aprovechar si resuelve sus necesidades actuales.
- **Amenazas:** Situaciones externas que aumentan la urgencia de resolver un problema para evitar una crisis (ej. nuevos competidores, cambios legales).

FODA

El FODA no trabaja solo; se nutre y alimenta a las demás fases del modelo de investigación:

Entrada de datos: Los hallazgos de los **cuestionarios** y las **entrevistas estructuradas** se clasifican dentro de la matriz FODA para darles orden.

Definición del Problema: Ayuda a redactar el **enunciado del problema** al identificar si el "quién" y el "qué" son una debilidad interna o una respuesta a una amenaza externa.

Priorización: Al cruzar las Debilidades con las Amenazas, el consultor puede determinar el **Impacto** y la **Urgencia** de una intervención.

Acción (SMART): Una vez identificada una debilidad crítica en el FODA, se utiliza el **enfoque SMART** para transformar esa carencia en un objetivo de mejora medible.

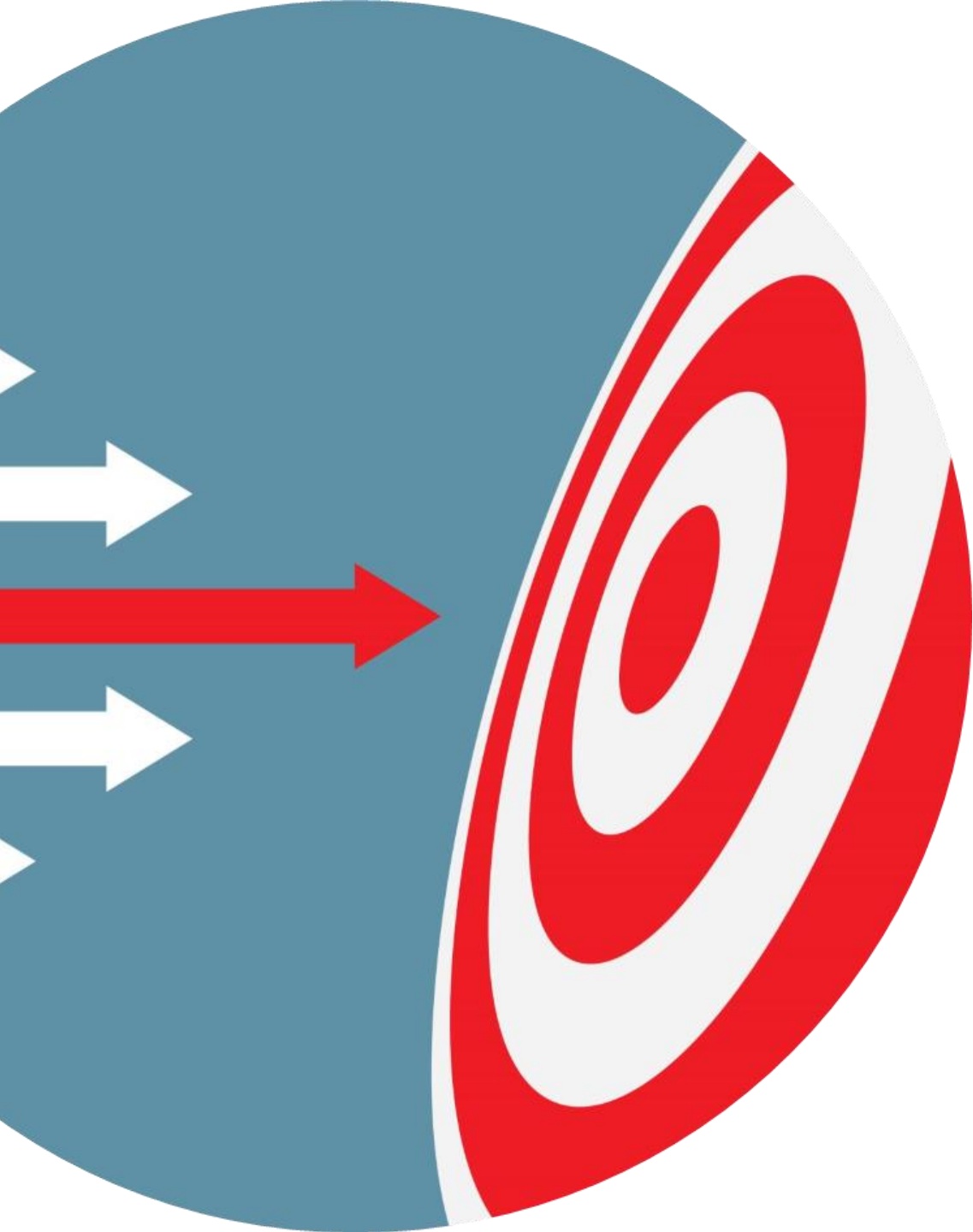
Enfoque SMART

En consultoría organizacional, no puedes resolver un problema que no puedes medir.

La metodología SMART sirve como el **filtro de calidad** para la definición del problema.

Si un problema no está definido bajo estos criterios, es muy probable que el consultor termine atacando síntomas en lugar de causas, o desperdiciando recursos en soluciones ambiguas.





El filtro SMART aplicado al problema

Specific (Específico)

- Evita generalidades como "el servicio es malo".
- Un problema específico identifica exactamente qué proceso, área o indicador está fallando.
- **Pregunta clave:** ¿Qué es exactamente lo que está fallando y dónde?

Measurable (Medible)

- Todo problema debe tener una métrica base. Si no sabes cuánto estás perdiendo (dinero, tiempo, clientes), no sabrás si la intervención funcionó después.
- **Pregunta clave:** ¿Cuál es la brecha numérica entre la situación actual y la ideal?

Achievable (Alcanzable/Retador)

- Se analiza la factibilidad.

Pregunta Clave: ¿Es un problema que la organización *realmente* puede resolver con sus recursos actuales o está fuera de su control (como una crisis macroeconómica)?

Relevant (Relevante)

- Ayuda a priorizar.

A veces se identifican 20 problemas, pero solo 2 impactan realmente en la estrategia del negocio. El análisis SMART descarta los "problemas distractores".

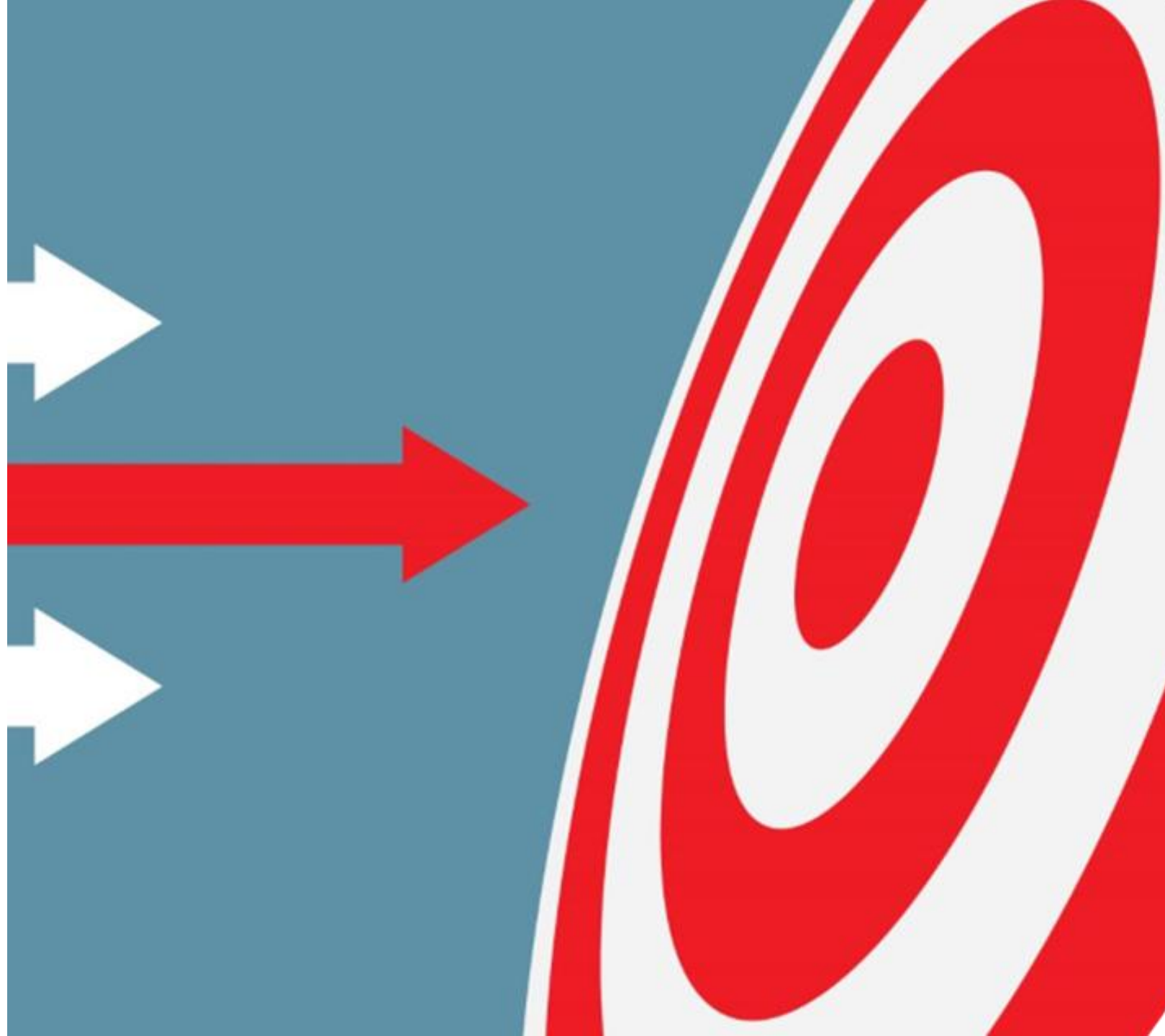
Pregunta clave: ¿Resolver esto impacta en los objetivos estratégicos de la empresa?



Time-bound (Delimitado en el tiempo)

- Establece la urgencia y la frecuencia. No es lo mismo un error que ocurre una vez al año que uno que ocurre todos los lunes.

Pregunta clave: ¿Desde cuándo ocurre y con qué frecuencia?



Ejemplo:

Nivel de Definición

Descripción

Queja Vaga

"Los empleados están desmotivados y llegan tarde."

Problema SMART

"En la planta de producción (S), el índice de retardos ha subido un 15% (M) durante el último trimestre (T), lo cual es gestionable mediante el ajuste de rutas de transporte (A) y afecta directamente el cumplimiento de entregas diarias (R)."

Ejemplo:

Enunciado del Problema

- "En los últimos **6 meses** (cuándo), el **departamento de ventas de la región norte** (dónde) ha perdido al **35% de su fuerza de ventas activa** (quién y en qué medida). Esto está impidiendo que se alcancen las cuotas mensuales de nuevos clientes en un **20%** (qué), generando una sobrecarga de trabajo en los vendedores que permanecen en la organización."

Análisis de Dimensiones

Alcance: Afecta directamente a **15 ejecutivos de cuenta** y indirectamente al departamento de **Recursos Humanos**, que debe invertir tiempo y presupuesto extra en constantes procesos de reclutamiento.

Impacto: El daño es doble. En los **resultados**, se estima una pérdida de ingresos de **\$200,000 USD** por ventas no cerradas. En la **cultura**, el clima organizacional se ha deteriorado debido al agotamiento (burnout) y la falta de estabilidad de los equipos.

Urgencia: Alta. Si no se resuelve en los próximos **30 días**, existe el riesgo de una "fuga de talento en cascada" donde los vendedores más experimentados renuncien por la presión, dejando a la región norte sin representación comercial frente a la competencia