



tu oportunidad de
autoempleo

www.complejoideal.com/atenea



4ª Parada: Resolución de Problemas y Toma de Decisiones

Unidad de Emprendedores

Complejo IDEAL. Parque Empresarial Alcalá X.
Autovía Sevilla-Málaga PK 6,3. 41500 Alcalá de Guadaíra.

95 493 66 50 www.complejoideal.com/atenea

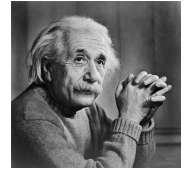
Proyecto financiado por:



Servicio Andaluz de Empleo
CONSEJERÍA DE EMPLEO



“No es posible superar los problemas del presente, con el mismo pensamiento que los ha creado”



Albert

Einstein

Gran parte del trabajo del emprendedor/a consiste en resolver problemas y en tomar decisiones, dos de las áreas más difíciles del trabajo profesional. Muchas veces las soluciones se buscan por reacción y no como prevención a los problemas. Los empresarios/as siempre encuentran escaso el tiempo para resolver problemas y la tendencia es buscar fórmulas salvadoras que hayan funcionado en el pasado; ¿pero es ésta la mejor alternativa? No siempre.

No se puede ser emprendedor en el vacío. El lienzo del emprendedor, que en cierto sentido es como un artista, es la situación. Son las circunstancias que en un determinado momento nos llevan a decir ¿y ahora qué podemos hacer?, las que brindan el mejor ambiente al acto emprendedor. Entonces un buen precursor del acto emprendedor es la exposición a diversas situaciones, a retos, a inquietudes, a problemas, a decisiones, a cosas que no están bien, a descontentos que podamos traducir en retos y no en autocompasión o lamento.



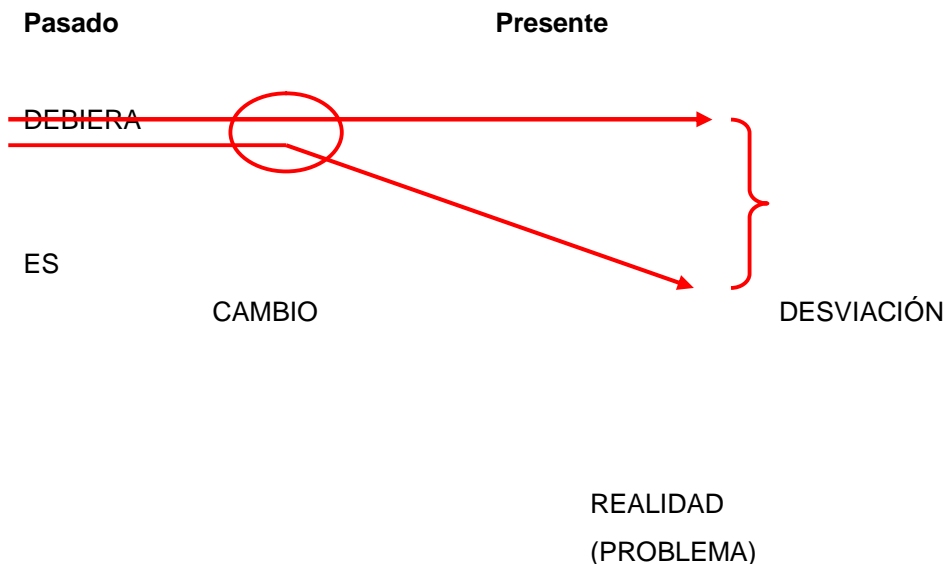
Definición de un problema

¡Problemas! Todo el mundo los conoce, no hay quien no los tenga. Son tan comunes como las piedras en un camino. Si no se eliminan, impiden que avance el progreso. Pero limpiar el terreno, así como resolver problemas es un trabajo duro y desafiante. La recompensa vale la pena. Pero demasiadas veces se toman acciones innecesarias, se malgastan esfuerzos y se pierde el tiempo.

Un problema es la diferencia entre lo que “es” y lo que “debiera ser”. Es el efecto de una causa que ha ocurrido anteriormente. La solución del problema estriba en encontrar la causa, es decir, establecer una relación causa efecto.

Solucionar un problema, implica responder a la pregunta ¿Por qué?

Según Kepner-Tregoe, *el problema aparece como una desviación producida entre lo que debiera ser el desempeño y lo que es en la realidad.*



No obstante, hay casos en que siempre ha existido una desviación negativa.

Antes de poder describir, analizar y explicar un problema es imprescindible que lo definamos con precisión, y esto lo logramos por medio de un enunciado de la desviación, o nombre del problema. Es importante expresar este enunciado con



tu oportunidad de
autoempleo



 www.complejoideal.com/atenea

precisión porque todo el trabajo que seguirá estará dirigido a corregir el problema conforme a su nombre.

Cualquiera que sea la sencillez o complejidad que un problema parezca tener en principio, siempre vale la pena tomarse uno o dos minutos para preguntar: “¿Podría explicarse en este momento el efecto de este problema según lo hemos descrito en el enunciado de desviación?” Si es así debemos retroceder hasta un punto donde no podamos explicar el enunciado de la desviación. Enunciados vagos o generalizados que comienzan con frases como “Baja productividad de...” o “Desempeño subestándar de...” deben redactarse nuevamente para transformarlos en enunciados de desviaciones específicas que nombren un objeto, o tipo de objeto, y un mal funcionamiento del cual deseamos descubrir y explicar la causa.

Por otra parte es fundamental concretar en la definición de un problema y ello implica contestar a las siguientes cuestiones:

1. Qué es y qué no es.
2. Dónde es y dónde no es.
3. Cuándo ocurre y cuándo no ocurre.
- 4.Cuál es la gravedad del problema (alcance del problema).



¿Qué es lo que causa un problema?

La causa de un problema implica hacernos la siguiente pregunta ¿Por qué ocurrió esto? Esto indica la necesidad de pensar en términos de causa efecto y este patrón es el que nos permite pasar de la observación del efecto de un problema a la comprensión de su causa, de modo que podamos tomar las medidas adecuadas para corregirlo o reducir sus efectos.

Podemos suponer cual es la causa de un problema, pero si actuamos con falsos supuestos, gastamos tiempo y dinero y no solucionamos el problema.

A veces la causa del problema es conocida y evidente. Pero en otras ocasiones la causa es desconocida y debemos hacer un diagnóstico de la misma.



Análisis de las causas

Para desarrollar las posibles causas del problema, pregúntate para cada una de las cuatro dimensiones anteriores: ¿Qué distingue al dato “es” cuando se lo compara con los datos del “no es”?

Para cada una de estas diferencias, pregúntate por los posibles cambios recientes que pueden haberlas afectado: ¿Qué cambios, y en qué momento, tienen más probabilidades de sugerirnos la causa del problema? Aquí debes pasar por alto cualquier cambio que sucedió pero que no es pertinente a las características clave de este problema. Cuando la diferencia entre lo que “es” y lo que “debería ser” se percibe como la evidencia de un cambio, se incrementa grandemente su importancia como indicio.

Si has obtenido e incluido toda la información pertinente al problema, entonces, en algún lugar de la lista de diferencias y cambios está la explicación de la causa del problema. Por este motivo es el momento de desarrollar las posibles causas a partir de las diferencias y cambios, mediante la pregunta: ¿Cómo podría esta diferencia haber provocado el problema? Puede que haya una posible causa, o puede que haya dos o más que solo son causas combinadas entre sí.

En este punto, debes generar todas las causas posibles razonables y no tratar de seleccionar la causa verdadera del problema.



Ubicación de los problemas

En función de la causa del problema y de que afecte a individuos o a las tareas podemos ubicar los problemas en estos tres grandes grupos:

- Problemas ubicados en el individuo.
- Problemas ubicados en el grupo.
- Problemas ubicados en la situación.

Cuando hablamos de problemas debemos ubicarlo en uno de estos tres apartados. Cuando hablamos de problemas ubicados, o que su causa está en las personas, tanto individuos como en grupo, estamos hablando de conflictos.

Plantear alternativas

En este momento es importante plantear varias alternativas que posteriormente verificaremos. Para plantear alternativas es importante romper con los esquemas mentales que nos impiden avanzar y ser creativos. En muchas ocasiones buscamos la causa del problema en soluciones anteriores y dentro de unos esquemas mentales que no son los adecuados



La creatividad en la resolución de problemas

Creatividad individual

La creatividad es un aspecto fundamental en la solución de problemas. Tal como hemos comentado anteriormente es necesario romper con los esquemas mentales que nos impiden avanzar en la solución de problemas y por lo tanto crear otros nuevos.

Todos somos capaces de ser creativos, es necesario partir de una mente abierta y no prejuzgar las situaciones.

La creatividad individual pasa por varias etapas:

1. Preparación
2. Incubación
3. Afloración de ideas
4. Verificación

• Creatividad en grupo

Dentro de la creatividad en grupo hay diferentes técnicas, pero quizá la más utilizada, por sus resultados positivos y por facilidad de puesta en práctica es el *brainstorming*, o lluvia de ideas. Es una técnica ampliamente reconocida que es usada para estimular la capacidad creadora. Como herramienta de creatividad requiere de un procedimiento y unas bases de juego muy específicas.

Veamos a continuación las instrucciones para poder realizar un *brainstorming* con éxito:

Objetivo:

- Recoger el mayor número de ideas.

Principios:

- Los individuos tienen más imaginación en grupo que solos.
- Las ideas producidas por el grupo son del grupo.

Reglas:

- a) Debe dejarse de lado todo criticismo.
La crítica debe ser dejada para más adelante, cuando haya una sesión de selección o evaluación de las soluciones. Si te permites a ti mismo ser crítico al mismo tiempo que estás tratando de ser creativo, no conseguirás ni una cosa ni la otra. Los resultados serán mediocres.
- b) Todas las ideas son aceptables.
Cuanto más audaces sean las ideas, tanto mejor. Aún las sugerencias más imprácticas o fuera de lo común, pueden hacer pensar a otro miembro del panel en una solución práctica que de otra manera no se le hubiera ocurrido.
- c) Se busca el mayor número posible de ideas.
Cuanto mayor sea el número de ideas, mayores son las posibilidades de encontrar buenas soluciones. Es más fácil acortar una lista larga de ideas que tratar de alargar una corta.
- d) Se busca la combinación y el mejoramiento.
Además de contribuir con sus propias ideas, los miembros del panel deben ser estimulados para usar las sugerencias de otros miembros del panel, ya sea para encontrar una mejor solución o para combinar dos o más ideas en una todavía mejor.

Actividad: Tormenta de ideas

Elegid en el grupo un problema y realizad un *brainstorming* para buscar posibles soluciones. Recordad las reglas del juego y nombrad a una persona para que anote en el papelógrafo todas las ideas que surjan.

Al finalizar la producción de ideas, realizad un análisis de las soluciones óptimas y practicables.



Seis sombreros para pensar

¿Qué es?

Es una técnica creada por Edward De Bono, una herramienta de comunicación utilizada en todo el mundo para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vista o perspectivas. Se trata de un marco de referencia para el pensamiento que puede incorporar el pensamiento lateral.

La técnica completa se presenta en su libro "Seis Sombreros para pensar".

¿Para qué?

El autor nos propone un método que nos permite pensar de manera más eficaz. Los seis sombreros representan seis maneras de pensar y deben ser considerados como direcciones de pensamiento más que como etiquetas para el pensamiento, es decir, que los sombreros se utilizan proactivamente y no reactivamente. Los beneficios derivados del uso de esta técnica son tres:

1. Fomenta el pensamiento paralelo
2. Fomenta el pensamiento en toda su amplitud
3. Separa el ego del desempeño

¿Cómo?

De Bono propone seis colores de sombreros que representan las seis direcciones del pensamiento que debemos utilizar a la hora de enfrentarnos a un problema. El método es sencillo, hay seis sombreros imaginarios que cada uno de los participantes puede ponerse y quitarse para indicar el tipo de pensamiento que está utilizando, teniendo siempre en cuenta que la acción de ponerse y quitarse el sombrero es esencial.

Cuando la técnica es empleada en grupo los participantes deben utilizar el mismo sombrero al mismo tiempo.

Los seis estilos de pensamiento representados por cada sombrero son:

1. **Sombrero Blanco:** con este pensamiento debemos centrarnos en los datos disponibles. Ver la información que tenemos y aprender de ella.
2. **Sombrero Rojo:** con él observamos los problemas utilizando la intuición, los sentimientos y las emociones. El participante expone sus sentimientos sin tener que justificarlos.
3. **Sombrero Negro:** haciendo uso de este sombrero pondremos en marcha el pensamiento del juicio y la cautela, poniendo de manifiesto los aspectos negativos del tema tratado.
4. **Sombrero Amarillo:** con este sombrero pensaremos positivamente, nos ayudará a ver por qué algo va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios.
5. **Sombrero Verde:** este es el sombrero de la creatividad. Algunas de las técnicas existentes para desarrollar la creatividad pueden ser utilizadas en este momento.
6. **Sombrero Azul:** es el sombrero del control y la gestión del proceso del pensamiento. Con él se resume lo que se ha dicho y se llega a las conclusiones.

Esta técnica puede ser utilizada individualmente o en grupo y el orden de colocación de los sombreros puede ser diferente al expuesto.



Elección de la solución

Para cada una de las posibles causas realiza la pregunta: si esta es la verdadera causa del problema, entonces, ¿explica suficientemente cada una de las dimensiones (el qué “es” y el qué “no es”)?

Considera que la verdadera causa o causas deberán explicar todas y cada una de las dimensiones del problema.

En la elección de la solución es importante analizar los objetivos que se pretenden alcanzar con la solución.



Actividad: La avenida entreverada

Debemos encontrar un método de trabajo para resolver el problema de *la avenida entreverada*.

En *la avenida entreverada* se encuentran cinco casas numeradas 801, 803, 807 y 809, de izquierda a derecha. Cada casa se caracteriza por tener un color diferente, por el vehículo que es de marca diferente, por la bebida diferente y por el animal doméstico diferente.

Las informaciones que permitirán la solución de la avenida entreverada son:

- Las cinco casas están localizadas sobre la misma avenida y sobre el mismo lado.
- El mexicano vive en la casa roja.
- El peruano tiene un coche Mercedes Benz.
- El argentino tiene un perro.
- El chileno bebe coca-cola.
- Los conejos están a la misma distancia del Cadillac y de la cerveza.
- El gato no bebe café y no vive en la casa azul.
- En la casa verde se bebe whisky.
- La vaca es vecina de la casa donde se bebe Coca-Cola.
- La casa verde es vecina, a la derecha, de la casa gris.
- El peruano y el argentino son vecinos.
- El propietario del Volkswagen cría conejos.
- El Chevrolet pertenece a la casa rosada.
- En la tercera casa, se bebe Pepsi.
- El brasileño es vecino de la casa azul.
- El propietario del coche Ford bebe cerveza.
- El propietario de la vaca es vecino del dueño del Cadillac.
- El propietario del coche Chevrolet es vecino del dueño del caballo.

El momento de decidir

La capacidad de tomar decisiones es uno de los atributos que siempre surge cuando los profesionales hablan de personas de éxito y analizan sus características.

Una decisión consiste en elegir entre una serie de posibilidades la mejor de ellas. Recuerda que ninguna decisión servirá de mucho si no la pones en práctica.

En el proceso de decisión, normalmente se consideran una u otras de las siguientes medidas:

Medidas para problemas existentes

1. Medidas provisionales.
Se emplean para ganar tiempo mientras se averigua la causa del problema.
Ejemplo: Colocar un cubo bajo la gotera del tejado.
2. Medidas de adaptación.
Se emplean para convivir con el problema.
Ejemplo: Construir una piscina bajo la gotera.
3. Medidas correctoras.
Se emplean para eliminar la causa conocida del problema.
Ejemplo: reparar el tejado.

Medidas de previsión contra problemas futuros

4. Medidas preventivas.
Se emplean para hacer menos probable que surja el problema.
Ejemplo: construir un buen tejado desde el principio.
5. Medidas precautorias.
Se emplean para neutralizar o minimizar los efectos de un problema potencial grave.
Ejemplo: Tener a mano una escalera y un bote de brea.

Actividad: ¿Cómo clasificarías las medidas siguientes?

1. La pierna de madera que lleva un cojo.
2. El extintor que llevas en el coche.
3. La renuncia a la cerveza, y hacer algún ejercicio para perder peso.
4. El jardín rocoso construido en un terreno del que el propietario no consiguió eliminar las rocas.
5. La lata de gasolina que el conductor tomó prestada hasta llegar al surtidor.
6. La reparación de la suela gastada de un zapato.
7. La instalación de anticongelante en el coche.
8. El equipo de herramientas que el navegante lleva en la lancha.
9. El reinflado de un neumático que tiene un pequeño pinchazo por el que el aire escapa lentamente.
10. El uso de guantes.

Fases en la toma de decisiones

Antes de estudiar las técnicas, es preciso entender el proceso a seguir para tomar una decisión eficaz. Es más importante seguir un proceso lógico paso a paso para tomar decisiones que tratar de aplicar las últimas técnicas a una variedad de problemas. Los procesos decisorios existen hace cientos de años; en general, siguen la línea de la toma de decisiones en ciencia. Desde el punto de vista emprendedor, este proceso tiene cinco etapas:

Fase 1 Fijarse un objetivo.

Formular exactamente qué se quiere conseguir.

Esta etapa es fundamental y más importante que las otras. Definir los objetivos y los propósitos suele exigir más de la mitad del tiempo total requerido para todo el proceso. Los objetivos clarifican lo que se requiere y debe evitarse ser obstaculizado por un exceso de detalles o por "irse por la tangente". Los objetivos pueden dividirse, para ciertos problemas, en objetivos de corto y de largo plazo; otra manera de clarificación es su formulación como un resultado deseado. Cuantificar los objetivos también es útil, siempre que sea posible hacerlo. Si los objetivos no pueden ser formulados y aceptados, existe una probabilidad remota de tomar decisiones acertadas.

Fase 2 Precisa las condiciones.

Las condiciones son los factores que limitan tu libertad de elección. Son los límites dentro de los que quieres, o debes, realizar la elección. Reunir hechos e información por lo general implica observar, escuchar, anotar todo, analizar datos estadísticos, etc. Los diagramas, gráficos y cartas son útiles, en esta etapa, para aumentar la claridad de comprensión. Pueden ser muy útiles para explicarles la situación a otros y para persuadirlos de nuestros puntos de vista. Casi siempre, un cuadro equivale a mil palabras.

Fase 3 ¿Qué opciones hay?

No pongas límites a tu pensamiento en esta fase. Para enumerar las opciones recorre toda la gama de posibilidades provisionales, de

adaptación, correctora, de prevención y precautorias. Las alternativas son importantes para evitar adherirnos a una primera solución y defenderla. Además, aseguran que no adoptemos un enfoque limitado y nos neguemos a pensar positivamente en los demás. Es mejor considerar los pros y los contras de dejar la situación como está, que no hacer nada por inercia o indecisión.

Fase 4 Elige la mejor opción.

Uno de los pasos finales es elegir la mejor opción de la gama de soluciones o decisiones posibles que has generado y evaluado. Consulta a las personas interesadas.

Fase 5 Pon en práctica la decisión.

Determina el momento oportuno para poner en práctica la decisión. La etapa final en el proceso decisorio es actuar; esto es importante para determinar si la decisión es efectiva. Adoptar una buena decisión no asegura necesariamente buenos resultados; pero implementar correctamente una buena decisión sí lo hace.

Fase 6 Vigila los resultados

Lleva cuenta detallada del resultado y determina si fue una decisión acertada.

¿Qué has aprendido de esta decisión?



Evaluación del resultado

Éste es el momento de la comprobación. Esto puedes hacerlo formulando una o dos preguntas adicionales o realizando una prueba si es posible.

Si no obtenemos la causa verdadera, el único recurso consiste en retomar el trabajo anterior. Cuatro razones nos pueden llevar al fracaso:

1. No poder rastrear los hechos clave necesarios para resolver el problema
2. Falta de datos para concretar el problema
3. Identificación insuficiente de las diferencias y cambios clave relacionados con los datos “es” de la especificación
4. Permitir que las premisas distorsionen el juicio durante la etapa de prueba

Una vez hallada la causa verdadera, será fácil encontrar soluciones al problema.



El riesgo en la toma de decisiones

Nos guste o no, la esencia del emprender está en tomar decisiones y la mayoría de las decisiones que debemos tomar son decisiones frente a algún grado de incertidumbre. Es decir, que aunque busquemos información y trabajemos hasta el cansancio analizando las alternativas y sus posibles resultados, no vamos a saber la consecuencia de nuestras decisiones hasta que las tomemos.

Por mejores emprendedores que seamos no podemos saber con certeza qué productos se van a usar este año, qué servicios la gente va a querer pagar, cuántos turistas van a venir el año que viene a España o qué impuestos vamos a tener que pagar en el futuro. Pero si trabajamos como verdaderos emprendedores podemos reducir la incertidumbre: podemos estudiar la demanda, buscar cifras de años anteriores, analizar los discursos de los políticos y de esta forma achicar lo desconocido hasta estar frente a decisiones de riesgo.

Cuando un emprendedor decide lanzar un producto y arma un buen plan de negocios toma decisiones de riesgo. Esa es la esencia del emprender: que tomamos decisiones que a veces dan los resultados esperados y otras nos dejan aprendiendo de los fracasos.

Es importante para los emprendedores reconocer los riesgos a los que hacer frente y preparar estrategias para poder llevar a término un proyecto. Cuando se emprende un proyecto, automáticamente se asume un riesgo. El emprendedor ha de identificar los riesgos que su actividad conlleva y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades.

El emprendedor debe asumir el riesgo, a la vez que intentar paliar los efectos negativos que se presenten: deberá analizar los factores que entran en juego, ponderará las consecuencias; y tomará decisiones razonadas que respondan mejor a las necesidades de su proyecto. El emprendedor ha de ser consciente de que el riesgo es algo inherente a la vida. Asumir riesgos es positivo para aprender de los éxitos y de los fracasos a los que tendrá que enfrentarse.

La creatividad, la innovación y la resolución de problemas implica: Ver lo que todos los demás han visto, Pensar lo que nadie más ha pensado y Hacer lo que nadie más ha hecho.

Actividad: El misterio del secuestro

Con tu grupo de trabajo resuelve el siguiente misterio, tomando una decisión consensuada y teniendo en cuenta que dispondréis de un tiempo limitado para tomar la decisión.

¿Cómo hacerlo?

Cada uno de vosotros tiene dos o más tarjetas con información, que puede ser útil o no para encontrar la solución al misterio. Vuestro trabajo consiste en analizar la información y llegar juntos a una respuesta correcta. Podéis discutir la información recibida, pero no podéis pasar las notas ni enseñarlas a los demás. Tenéis un tiempo máximo para resolver el caso de 20 minutos, al cabo del cual se parará la prueba.

El misterio es el siguiente: “Un avión que volaba de París a Madrid fue secuestrado”. Vuestro trabajo consiste en encontrar entre los sospechosos que tiene la policía, quién es con mayor probabilidad el secuestrador.



Está en tu mano...

Zanahorias, huevos y café

Me contaron que una hija se quejaba a su progenitor por los infortunios de su inexperta vida; no sabía qué ni cómo hacer para seguir adelante.

Estaba cansada de luchar en vano; cuando solucionaba un problema, aparecía otro.

Su padre era cocinero y hombre de pocas palabras. Después de escuchar los lamentos reiterados de su hija esa mañana, llenó tres ollas con agua y las colocó sobre el fuego. Pronto estaban hirviendo. En una de ellas colocó zanahorias, en otra, huevos y en la última, granos de café.

La muchacha se preguntaba por las intenciones de su padre que no alcanzaba a comprender. A los veinte minutos el padre apagó el fuego. Sacó las zanahorias y las colocó en un plato; luego hizo lo mismo con los huevos y por último coló el café y lo puso en otro recipiente. Luego preguntó:

- "¿Qué ves?"

- "Zanahorias, huevos y café", fue la respuesta inmediata.

El cocinero pidió a su hija que tocara las zanahorias. Ella lo hizo y observó que estaban blandas. Luego le dijo que tomara un huevo y lo rompiera; al quebrar la cáscara se dio cuenta de que estaba duro. Luego le señaló que probara el café y al gustarlo disfrutó de su rico aroma.

La joven preguntó: - "¿Qué significa todo esto?"

Él entonces explicó que los tres elementos habían enfrentado la misma adversidad: el agua hirviendo. Sin embargo los tres habían respondido de manera totalmente diferente.

La zanahoria cedió su dureza por blandura; el huevo cambió fragilidad por firmeza; solamente los granos de café lograron transformar el color y el sabor del agua.

El cocinero agregó: - "Dime, querida, cuando la adversidad golpea tu puerta, ¿cómo le respondes? ¿Eres zanahoria, huevo o un grano de café?"

Cuántas personas que se jactan de su dureza desfallecen ante la primera contrariedad. Otras, en cambio, inesperadamente, pareciendo débiles, se fortalecen ante las dificultades; muy pocos, en cambio, son capaces de superar los obstáculos con una reacción positiva, inesperada, armónica, para bien de todos.

Fin del Trayecto...

Para finalizar este módulo y reflexionar sobre lo que hemos trabajado en él, veremos un video que resume el espíritu emprendedor.

El viaje continúa....

