

Solución de problemas y toma de decisiones

Caso práctico

La empresa SOLUCIONES y DECISIONES es una empresa de servicios cuya actividad principal consiste en asesorar a otras empresas:

para incrementar sus ventas,
fomentar la motivación y la integración del personal,
mejorar el clima laboral,
aumentar la satisfacción de los clientes,
conseguir líneas de financiación interesantes,
tramitar ayudas y subvenciones....

En definitiva, ayudan a las empresas a **solucionar problemas y tomar decisiones**.

En SOLUCIONES Y DECISIONES saben que los problemas hay que atajarlos cuando se plantean y que en la resolución de los mismos y en la toma de decisiones se debe seguir un proceso racional, desde la recopilación de información hasta la evaluación de las soluciones adoptadas. Se procura que el personal sea proactivo y no reactivo.

Se aplican una serie de técnicas como:

La tormenta de ideas,

La técnica del cómo,

La técnica del "porqué",

El diagrama de Ishikawa,

El Método DAFO,

El Árbol de decisiones,

La técnica del grupo nominal y

Phillips 6.6

Todas ellas se usan para adoptar las decisiones más acertadas. En todo momento se pretende que el personal despliegue toda su creatividad, ya que es una fuente de solución de problemas, que todos respeten las opiniones de los demás y que se tomen las decisiones por consenso.



Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Los problemas y su solución

¿Qué es para ti un problema? ¿A qué problemas te enfrentas normalmente en tu vida personal y laboral? ¿Qué [actitud](#) adoptas ante ellos? ¿Cómo te sientes cuando los tienes? ¿Cuáles crees que son los problemas más frecuentes en el entorno de trabajo? ¿Qué haces para buscarles solución? ¿Qué sientes cuando no los solucionas? ¿y cuando los solucionas?

Un [problema](#) es, según el Diccionario de la Real Academia, un **conjunto de hechos que dificultan la consecución de algún fin**. Proposición o dificultad de solución dudosa. Cuestión que se trata de aclarar.



Existe un problema siempre que algún obstáculo separa la situación actual de la deseada; un problema es una desviación entre lo esperado y lo real.

El desenlace positivo o negativo de la situación problemática depende de factores como los siguientes:

- El número de personas afectadas (cuando el número de personas es pequeño la resolución es más fácil que si afecta a muchas personas).
- La relación entre las partes implicadas.
- La capacidad negociadora de las partes.
- El tiempo del que se dispone para buscar una solución (la urgencia no ayuda a la resolución).
- Poder disponer de los recursos (humanos, económicos, materiales...) para solucionarlo.

Ante las dificultades es importante **guardar la calma** y **no tener una actitud derrotista** que puede desmotivar a nuestros colaboradores e impedir que se utilicen todas las energías y fuerzas para resolver la situación. El **optimismo** y habilidades como la **creatividad**, la **capacidad de previsión y de organización**, la **empatía con el entorno**, la **credibilidad**, la **responsabilidad**, el **liderazgo** y una **visión global** son también claves en la resolución de problemas e imprevistos.



Los **problemas que no se resuelven** quedan latentes, por ello es conveniente afrontarlos cuando se presentan. Si las estrategias habituales no surten efecto, una sensación creciente de **impotencia** dificulta aún más la búsqueda de nuevas soluciones. La posibilidad de alivio parece alejarse, los problemas se convierten en un rompecabezas imposible, haciéndonos experimentar **frustración, ira, angustia, estrés o depresión**, situaciones que paralizan nuestra habilidad para responder productivamente, dejándonos como única alternativa vivir bajo el peso de una callada desesperación.



Por **ejemplo**, supongamos que Manolo es un administrativo que siempre se las ha arreglado sin la informática; por motivos laborales se ve obligado a enfrentarse a un ordenador; pero encuentra dificultades y no las supera. Puede intentar escabullirse del problema, dedicarse a otras tareas y hacer las cosas como siempre, pero seguramente tendrá en su cabeza "esa cuenta pendiente" con el ordenador. Cada día que pase estará más bloqueado en cuanto al manejo de cualquier programa informático y su problema crecerá como una bola de nieve, limitando sus posibilidades.

Sabías que...

EL MALTRATO Y LA ACTITUD ANTE LOS PROBLEMAS

¿Sabías que en ocasiones la causa principal del maltrato es la dificultad para resolver problemas cotidianos como el manejo del dinero, los hijos o las relaciones con los suegros? La necesidad de resolver esos problemas les causan a los maltratadores un índice de irritabilidad que pagan con su pareja. Por eso, una parte fundamental de las terapias consiste en ayudarles en la resolución de estos problemas. "Lo que tratamos de ver es cuáles son las limitaciones actuales y encontrar soluciones. Para un paciente lo importante no es saber por qué le ocurre, sino qué tiene que hacer para que deje de ocurrirle".

Hoy en día, tenerlo todo es un problema que en ocasiones impide que los niños o los jóvenes desarrollen habilidades para tomar decisiones y para actuar frente a la adversidad. El siguiente recurso trata de este interesante tema y propone la lectura del libro "El precio del privilegio" de la psicóloga Madeline Levine.

📖 [El precio del privilegio](#)

Reflexiona y practica:

Ante un problema, aspira hondo y di para a ti mismo: "haz una pausa y piensa". También te proponemos hacer el ejercicio "4 -1-8-1" que consiste en inspirar empleando para ello 4 segundos y, tras una pausa de 1 segundo, expirar empleando para ello 8 segundos y finalmente 1 segundo de pausa. Repetimos la secuencia: respira en cuatro tiempos-pausa de un tiempo-expira en ocho tiempos-pausa de un tiempo. Hazlo hasta que te sientas relajado.
¡Pruébalo! Te sorprenderás al comprobar en qué poco tiempo te liberas del estrés.

Citas para pensar:

"Nadie necesita ayuda para tener problemas" Proverbio zahorí.

"La vida es lo que hacemos de ella" Aforismo hindú.

*"No hay situaciones desesperadas, sólo personas que se desesperan".
Aforismo tibetano*

"Los problemas forman parte integral de la vida y aprender a controlarlos es del máximo interés para ti; cuando lo logres serás mucho más feliz.

¡Un problema puede ser también una oportunidad!

"Vivir cuesta muy poco, pero podemos complicarlo tanto como queramos"

"Vivir las circunstancias como amenazas o como oportunidades es una elección"

"Para dirigir tu propia vida, para llevar tu propia empresa personal hacia donde realmente quieres, el primer paso es empezar a escucharte, a tenerte en cuenta, a investigar para saber qué es lo que realmente quieres"

"El jefe de tu vida, el verdadero y único responsable de tu vida...eres tú"

Fragmentos de un libro que te recomendamos: "La brújula interior"



REACTIVIDAD Y PROACTIVIDAD ANTE LOS PROBLEMAS

Lenguaje reactivo

- No puedo hacer nada
- Yo soy así
- Me vuelve loco
- Tengo que hacer esto
- No puedo
- Si...
- Si tuviera....tiempo, dinero, paciencia, un hijo bueno...

Lenguaje proactivo

- Examinemos las alternativas
- Puedo optar por un enfoque distinto
- Controlo mis sentimientos
- Elegiré una respuesta adecuada
- Elijo
- Pase lo que pase
- Puedo ser: paciente, cariñoso, sensato, trabajador...

Fragmentos del libro "Los hábitos de la gente altamente efectiva" de Shephen R. Covey
Ediciones Paidós Ibérica, S. A., 1997

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Los problemas en las relaciones en el entorno de trabajo

Caso:

Como dijimos, la empresa SOLUCIONES Y DECISIONES se dedica a asesorar a otras empresas. En el desarrollo de su actividad hace frente a problemas estructurales, a los que están acostumbrados: ayudas y subvenciones para empresas, constitución de sociedades, pago de impuestos...



Pero también a problemas inesperados: posible quiebra de uno de sus clientes, enfermedad de un trabajador, el lanzamiento de un nuevo producto...

A los problemas se hace frente unas veces de forma individual y muchas veces con la participación de todo el equipo.

En las empresas con frecuencia las cosas no salen como esperamos y surgen imprevistos, conflictos, contratiempos y otras dificultades a las que debemos enfrentarnos y darles una solución. Las **situaciones problemáticas más habituales en el entorno laboral** son, entre otras, las siguientes:

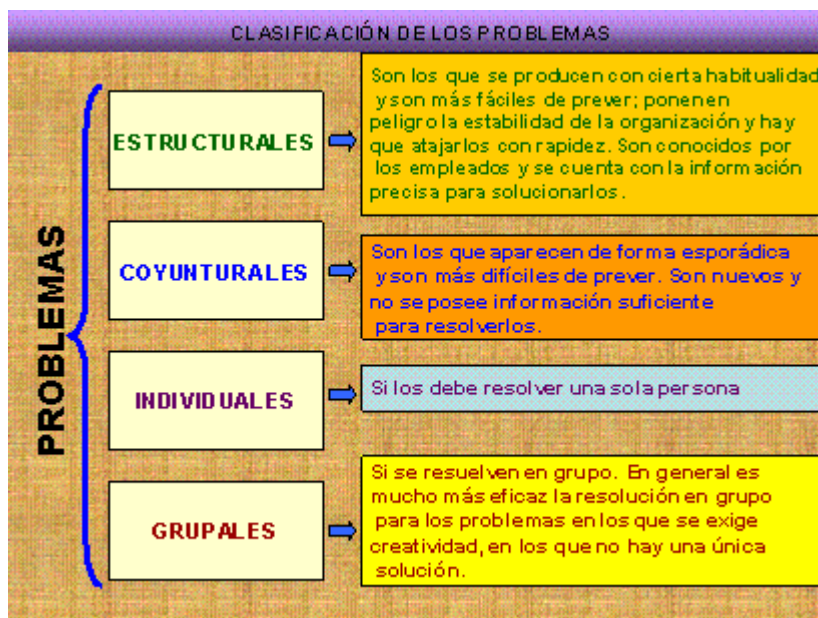


- Directivos sin capacidad de liderazgo
- Insatisfacción de los clientes
- Problemas de abastecimiento con los proveedores
- Peleas entre compañeros o entre jefes y subordinados
- Disminución de las ventas
- Falta de pago de los clientes
- Desmotivación del personal
- Decidir y transmitir despidos
- Falta de organización
- Pérdidas
- Necesidades de financiación...

En el siguiente enlace puedes encontrar algunas ideas para superar las situaciones más complicadas de nuestra carrera profesional. Se trata de un artículo de la revista emprendedores, concretamente del nº 86 de la misma.

📌 [Ideas para superar las situaciones más complicadas de nuestra carrera profesional](#)

Para entender las posibles soluciones a los distintos problemas que se nos pueden presentar, lo primero que necesitamos es **clasificar los problemas**:



Para saber más

También puedes consultar el artículo anterior directamente en la web de la revista emprendedores

Web de la revista Emprendedores

Solución de problemas y toma de decisiones

Proceso para la resolución de problemas

Ha llegado a SOLUCIONES Y DECISIONES una empresa, "Las Cosas de Casa", dedicada al comercio minorista de artículos para el hogar. Vende desde artículos de decoración baratos importados de China, hasta productos de droguería. "Las Cosas de Casa" tiene en nómina a 15 trabajadores repartidos en tres tiendas ubicadas en el centro histórico de una capital. A pesar de que es un negocio de tradición en la ciudad y con una clientela fija, se observa en una de las tiendas una paulatina disminución de las ventas en el último año. El dueño de la empresa recurre a SOLUCIONES Y DECISIONES pidiendo ayuda especializada.



Para dar solución a estos problemas, la empresa SOLUCIONES Y DECISIONES sigue un proceso:

Empiezan por **definir el problema** -la disminución en las ventas-.

Determinan **cómo se ha llegado a esta situación y sus consecuencias**, desde cuándo se produce este descenso, si podrían peligrar puestos de trabajo o incluso la propia empresa.

Después pasan al **análisis de las causas** (aspecto del local, tipo de productos que se venden, deficiente control de existencias, calidad, motivación del personal, clima laboral), valorando cuáles han sido más determinantes en la situación creada.

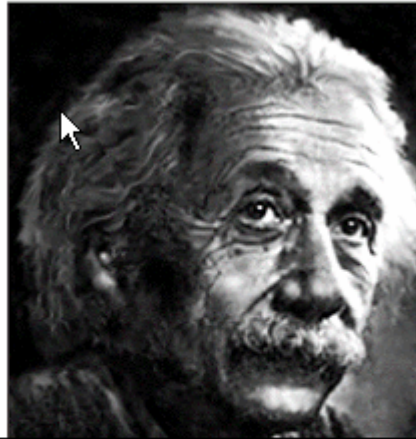
Es importante en este punto que la empresa SOLUCIONES Y DECISIONES interroge a su cliente sobre **cuál es el objetivo que se pretende al solucionar el problema**: no variar el producto ni el aspecto del local, gastar poco en la solución del mismo, mantenimiento de puestos de trabajo, intereses netamente empresariales...

Fijados los objetivos, **se plantean distintas soluciones alternativas** marcando sus ventajas e inconvenientes: cambiar el aspecto del local, buscar un buen programa de control de existencias, cambiar los productos o los proveedores de los mismos, procurar medidas para incrementar la satisfacción del personal como incentivos, actividades fuera de empresa, etc.

Por último una vez **elegida la/s alternativa/s más idónea/s** pasaríamos a **ponerla/s en práctica**. Transcurrido un tiempo prudencial, **valoraríamos la efectividad** de las medidas adoptadas y **aplicaríamos las medidas correctoras** que considerásemos oportunas.



Generalmente los **problemas pequeños** solemos resolverlos de forma automática, casi sin pensar. Pero la **intuición** y la improvisación no siempre dan resultado, sobre todo cuando se trata de problemas mayores o situaciones imprevistas que exigen una planificación.



**“Problema bien definido,
problema casi resuelto”**
Albert Einstein

A continuación te proponemos un método para resolver problemas:

1. **Definición del problema:** Intentaremos recoger la mayor cantidad de información posible para dar respuesta a preguntas como las siguientes:
 - ¿Cuál es el problema?
 - ¿Cuándo y cómo ha ocurrido?
 - ¿Dónde?
 - ¿A quién, cuándo y cómo le afecta?
 - ¿Cuántas veces ha sucedido?
 - ¿Cuál es su coste?
 - ¿Qué implicaciones tienen en la organización?

Así describiremos el problema en toda su amplitud.

2. **Análisis de las causas del problema.** En ocasiones se comete el error de suponer que se sabe cuál es realmente la causa del problema, lo que lleva a analizar los síntomas en lugar de investigar las verdaderas causas. Hay que profundizar en la comprensión del problema y en la explicación de sus causas:
 - identificarlas,
 - ordenarlas,
 - valorarlas,
 - ver la conexión que hay entre ellas,
 - seleccionar las más probables.
3. **Análisis de las consecuencias previsibles del problema.**
4. **Fijación de objetivos y establecimiento de prioridades.** Ante un problema podemos plantearnos objetivos como los siguientes: resolverlo de forma económica, pacífica, drástica, rápida...
5. **Búsqueda de alternativas y elección de la más idónea** en función de factores como:
 - tiempo disponible,
 - coste,
 - sencillez,
 - ventajas e inconvenientes...



En esta fase es necesario crear una lista con las alternativas que conducirían a los objetivos planteados, analizando de cada una de ellas sus ventajas y sus inconvenientes y sus consecuencias. Por último elegiremos aquella



alternativa que consideremos que nos permita alcanzar los objetivos propuestos. La técnica del árbol de decisión nos puede ayudar mucho en esta fase.

6. **Puesta en práctica** de la alternativa elegida. Estableceremos en esta fase un plan de actuación con la programación de las acciones, recursos, plazos, medios humanos y materiales... necesarios para llevar adelante el plan. Responderemos a preguntas como:
 - ¿Qué hay que hacer?
 - ¿Cómo se ha de hacer?
 - ¿Quién lo hará?
 - ¿Cuánto nos va a costar?
 - ¿Cuándo lo haremos?.
7. **Evaluación** de la solución adoptada.

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Técnicas para resolver problemas y tomar decisiones

Caso:

En la empresa *Soluciones y Decisiones* se trabaja en equipo y con mucha creatividad; por eso, cuando tienen que resolver los problemas de un cliente y fundamentándose en los informes previos que hace cada trabajador en el ámbito de sus competencias, utilizan técnicas de grupo para la resolución de problemas como la tormenta de ideas o brainstorming y el método DAFO, (ambas las vas a estudiar en este mismo apartado, junto a otras), que les ayudan a analizar las causas del problema, las posibles alternativas y a proponer a la empresa la solución más adecuada.



Finalmente proponen a "Las Cosas de Casa" unas medidas que pasamos a resumir:

Pintar el local y ordenar los productos, actualizando el mobiliario.

Establecer un mayor control de las existencias para que no falten productos

Dejar de vender productos de droguería y centrarse en productos de menaje del hogar.

Aumentar la calidad de los productos vendidos.

Mejorar la relación personal con los trabajadores. Aconsejan al empresario que los trate como colaboradores que deben estar motivados para el trabajo

Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Establecer un sistema de incentivos respecto a unos determinados objetivos de ventas.

Por último, ejecutadas las medidas, se procederá a su evaluación continuada, hasta que se considere que se han consolidado.

Para **resolver problemas y para tomar decisiones** se pueden utilizar una serie de **técnicas** que facilitar la consecución de los objetivos. Se trata de instrumentos diseñados para estructurar los procesos de toma de decisiones y crear sistemas de **organización mental** a través de los cuales se estimule la generación de ideas, el análisis de las causas o la identificación y valoración de las alternativas.

Existen muchas técnicas o herramientas útiles en estos procesos, nosotros destacamos las siguientes:

- La tormenta de ideas o Brainstorming
- La técnica del "cómo"
- La técnica del "porqué"
- Los seis sombreros



- Los mapas mentales
- El [diagrama de Ishikawa](#) o Diagrama Causa-Efecto (conocido como "espina de pez").
- El [Método DAFO](#)
- El [Árbol de decisiones](#)
- La [técnica del grupo nominal](#)
- El Phillips 6.6
- La [reunión electrónica](#)

A continuación pasamos a explicar cada una de estas técnicas.

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

La tormenta de ideas o brainstorming

La tormenta de ideas, como proceso de generación de ideas, se basa en los siguientes principios:

- La producción de ideas en grupo es más efectiva que de forma individual
- Cuantas más ideas se sugieran, mejores resultados se conseguirán. La cantidad produce calidad.
- Se aplazan las valoraciones, las críticas y los juicios sobre las alternativas que van surgiendo.

En una sesión típica de tormenta de ideas:

- de seis a doce personas se sientan ante una mesa (mejor redonda),
- el líder enuncia el problema (comunicado con antelación) y los miembros "liberan" tantas alternativas como puedan dar en un tiempo dado.
- Los participantes dicen todo lo que se les ocurre, se pueden repetir y mejorar las ideas de los demás sin criticarlas, primando la cantidad sobre la calidad.
- Todas las opciones se archivan para una discusión y un análisis posterior en el que se var agrupando y descartando alternativas hasta quedarse con la solución apropiada.



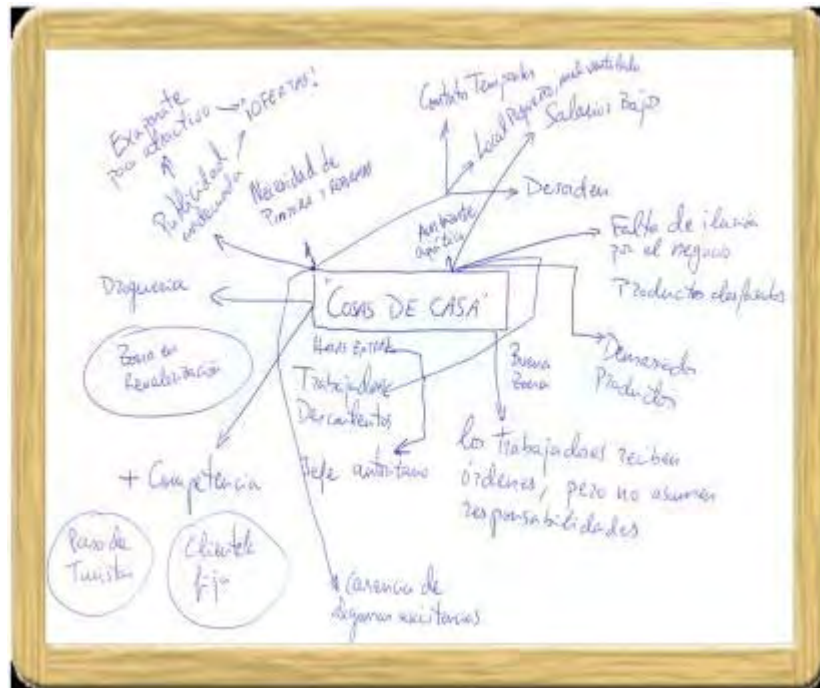
Sabías que...

En la empresa Valor, tras una Tormenta de ideas en el departamento de Marketing se decidió el "rejuvenecimiento de la clientela". El resultado: se lanzó una campaña del consumo de chocolate como un "placer adulto".

La tormenta de ideas también la puedes utilizar de forma individual: Anota en el centro de un folio una palabra clave sobre el problema o la decisión que debas tomar y deja que surjan ideas, un poco más tarde analiza todas tus anotaciones.

Caso:

Así quedó la pizarra de la empresa Soluciones y Decisiones después de una tormenta de ideas en la que se plantearon las causas de los problemas de "cosas de casa":

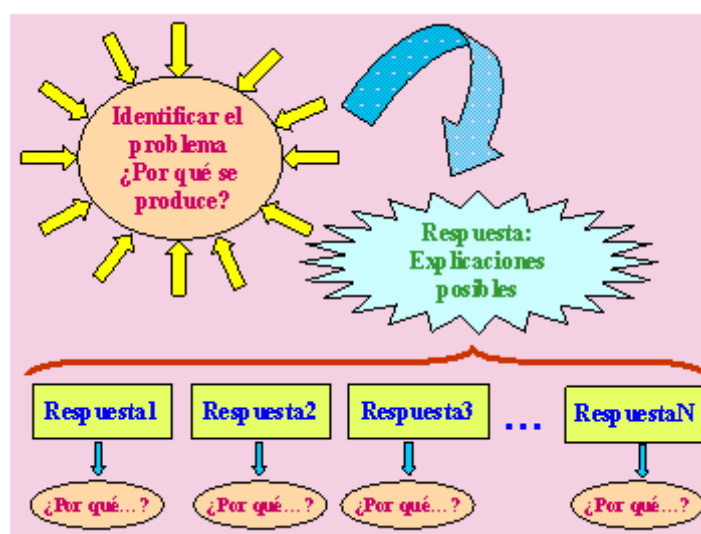


Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Técnica de los "¿por qué...?"

Esta técnica **facilita la identificación y análisis de los problemas** con el fin de solucionarlos. Podemos preguntar por qué a todo aquello que en principio parezca definitivo. Aplicada sistemáticamente **permite distinguir las causas de los síntomas**.



Para **aplicarla** se sigue la siguiente dinámica:

- Primero se identifica el problema y se somete a un primer "¿por qué...?"

- Lo que genera una respuesta que normalmente tiene más de una explicación.
- A estas respuestas se les vuelve a formular un nuevo "¿por qué...?", y así sucesivamente, hasta que se agoten las respuestas.

Caso:

Soluciones y Decisiones parte de un problema inicial: La desmotivación de los trabajadores. Aplicando esta técnica, somete el problema a los siguientes interrogantes:

¿Por qué los trabajadores están desmotivados? (Porque las condiciones laborales son precarias, los salarios bajos, los contratos temporales, no les gusta la actitud del jefe...

¿Por qué las condiciones laborales son precarias? (Porque hay un clima de incertidumbre, trabajan más horas de las estipuladas en el contrato, están dados de alta en la Seguridad Social por un salario inferior...

¿Por qué cotizan a la Seguridad Social por un salario inferior al que realmente reciben? (Porque el empresario quiere ahorrarse gastos salariales, porque los trabajadores pagan menos en el IRPF

etc.



Solución de problemas y toma de decisiones

La técnica de los "cómo"

El objetivo de esta técnica es **prever las posibles consecuencias de una decisión, anticipando de esta forma todos los pasos que se deberán dar para implantar finalmente la solución**. Para ello se somete cada una de las alternativas a una secuencia de preguntas, siendo el "cómo" el eje central del interrogatorio

- ¿Cómo implantarla?
- ¿Cómo afectará al personal?
- ¿Cómo lo presento?
- etc.

Esta técnica de análisis facilita la ejecución de una alternativa, al mismo tiempo que nos permite conocer el impacto de dicha ejecución en las distintas áreas de la empresa.



Caso:

Utilizando esta técnica, Soluciones y Decisiones se cuestionó:

¿Cómo motivamos al personal? (Mejorando las condiciones de trabajo

¿Cómo mejoramos las condiciones de trabajo? (Con incentivos

¿Cómo serán los incentivos? (Contratos indefinidos y un porcentaje sobre ventas

¿Cómo aceptarán los trabajadores estas medidas? (Hay que ver las circunstancias de cada trabajador

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

La técnica de los seis sombreros

"Los seis sombreros del pensamiento" es un método para generar alternativas en la resolución de problemas ya que permite abordar un problema desde diferentes puntos de vista o enfoques.



Se entrega un sombrero de diferente color a seis personas del grupo, a cada sombrero se le asigna una **actitud** que los participantes deberán adoptar como propia, aunque no coincida con sus ideas o su pensamiento. Ponerse un sombrero equivale a adoptar un papel o rol:

El blanco representa el pensamiento neutro, ofrece cifras y hechos objetivos, nunca opiniones (ni propias ni ajenas).

El rojo representa los sentimientos y emociones, lo opuesto al sombrero blanco. Aporta presentimientos e intuiciones,

El negro representa el lado negativo de las cosas. Su portador plantea los fallos, los problemas, los riesgos, los peligros.

El amarillo: el pensamiento positivo. Plantea propuestas y las desarrolla y evalúa positivamente

El verde: la creatividad. El portador del sombrero verde provoca ideas, se arriesga, aporta nuevos enfoques y cambios, valora la cantidad de alternativas disponibles.

El azul ayuda a organizar las ideas y a sacar conclusiones. Es el director del equipo, el que hace respetar las reglas del juego y sintetiza y expone ordenadamente las conclusiones.

El objetivo de esta técnica es que al combinar los diferentes sombreros, o tipos de pensamiento, se podrá tomar decisiones con mayor eficacia y seguridad.

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Mapas mentales

Comenzamos este apartado con una imagen de un mapa mental empleado en el ámbito de los negocios. Haz clic sobre la imagen para verla a pantalla completa.



[Descargar imagen](#)

Los **Mapas Mentales** son diagramas usados para representar palabras, ideas, tareas u otros elementos enlazados y organizados radialmente alrededor de una idea o palabra clave central.

Son usados para:

- **generación, visualización, estructuración, organización y representación de la información** con el propósito de **facilitar los procesos de:**
- **aprendizaje, administración, resolución de problemas, planificación organizacional y toma de decisiones.**

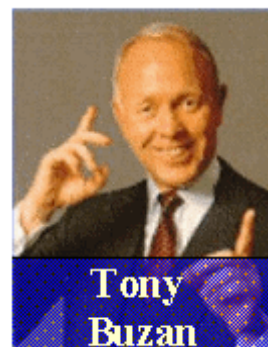
En la siguiente imagen tienes un mapa mental sobre los mapas mentales, que proporciona información sobre cómo se hacen, en qué ámbitos se usan, etc. Haciendo clic sobre la imagen, podrás verla a pantalla completa.



[Descargar imagen](#)

Esta técnica fue inventada por [Tony Buzan](#). Consta de una [palabra](#) central o concepto, en torno a la palabra central se dibujan de 5 a 10 ideas principales que se refieren a aquella palabra. Entonces a partir de cada una de las palabras derivadas, se dibujan a su vez de 5 a 10 ideas principales que se refieren a cada una de esas palabras.

Los **mapas mentales** son distintos de los mapas conceptuales, el mapa mental tiene sólo un concepto principal, mientras que un mapa conceptual puede tener unos cuantos; un mapa mental se puede representar como un [árbol](#), mientras que un mapa conceptual puede necesitar una representación de [red](#).



Con los mapas mentales se produce un enlazamiento electro-químico entre los hemisferios cerebrales de tal forma que todas nuestras capacidades cognitivas se concentran sobre un mismo objeto y trabajan armónicamente con un mismo propósito.

La actividad cerebral se realiza mediante conexiones electro-químicas denominadas **sinápticas**. Mediante estas conexiones las neuronas se comunican entre sí formando una red de almacenamiento y procesamiento de información.

Cada vez que incorporamos datos nuevos (conceptos o reflexiones) se forman "circuitos de enlace" por los que fluye la nueva información y se conecta con la información ya existente para poder ser "comprendida". De igual manera, cuando estudiamos un tema o cuando planeamos una actividad, toda la información que se incorpora o produce debe estar asociada a una idea central u objetivo general pues de ello depende que las partes involucradas en el proceso sean útiles. Es una **herramienta creativa**, pero ante todo divertida, pues despliega nuestra capacidad de dar forma, color y sustancia a nuestros pensamientos. Un buen Mapa Mental siempre va acompañado de imágenes y gran colorido. Lejos de ser una representación fría e impersonal el Mapa Mental involucra tanto las asociaciones lógicas como las emociones que despiertan en nosotros.



En el siguiente enlace encontrarás una serie de instrucciones para elaborar mapas mentales.

[Mapas mentales](#)

En la siguiente imagen hemos preparado un esbozo de mapa mental para estudiar la problemática de cosas de casa.

Haz clic sobre la imagen para verla a pantalla completa.

Para saber más

En la siguiente página puedes ver algunas instrucciones de cómo hacer un mapa mental.

Mapas mentales

www.conocimientoysociedad.com [versión en cache]

Una completa lista de herramientas para trabajar con mapas mentales puede encontrarse aquí:

Software for mindmapping and information organisation

<http://www.mind-mapping.org/> [versión en cache]

Kdissert es un programa libre de KDE para hacer mapas mentales y generar documentos a partir de dichos mapas. En los siguientes enlaces encontrarás la página desde la que lo puedes descargar, el manual del mismo, y una interesante web en la que encontrarás abundante información sobre la misma, incluyendo una entrevista a su desarrollador, y una demo en Flash de su funcionamiento.

Kdissert - Página de descarga [versión en cache]

<http://freehackers.org/~tnagy/kdissert.html> [versión en cache]

Manual en castellano de Kdissert

<http://freehackers.org/~tnagy/kdissert/kdissert-documentation-es.pdf> [versión en cache]

KDissert - Application of the Month (Información sobre la herramienta- Incluye demo en Flash)

<http://www.kde.org.uk/apps/kdissert/> [versión en cache]

Otra interesante aplicación para hacer mapas mentales, gratuita y multiplataforma: FreeMind

FreeMind

http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page [versión en cache]

Flexus Group es un sitio Web con muchos ejemplos de aplicaciones de los Mapas Mentales.

<http://flexusgroup.com/FlexusGroup.htm> [versión en cache]

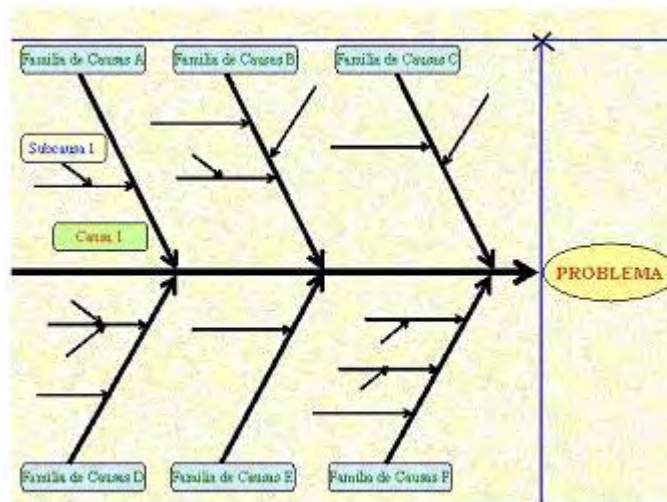
Solución de problemas y toma de decisiones

El diagrama de Ishikawa

Llamado también **raspa de pescado** (por la forma de su dibujo) o Diagrama de causa -efecto. Es una herramienta surgida en el siglo XX para facilitar el análisis de las causas de un problema y sus soluciones. Fue concebido por el ingeniero japonés Dr Kaoru Ishikawa en el año 1953. Se trata de un diagrama en forma de espina de pez, una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal al final de la cual, en la derecha, se escribe el problema o el objetivo que se pretende alcanzar.

A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas -como las espinas de un pez- que representan las causas principales del problema que hemos representado en la cabeza del pez. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. La estructura de un diagrama de Ishikawa puedes verla en la imagen siguiente:





Caso:

En Soluciones y Decisiones han elaborado un diagrama de Ishikawa para el problema de disminución de ventas de la empresa Cosas de casa. A continuación puedes verlo.



Sabías que...

Explicando el diagrama de Ishikawa y utilizando la misma "raspa de pescado" se nos ocurrió que en lugar de poner las causas del problema o decisión, en las líneas oblicuas también se pueden colocar las posibles alternativas y a un lado de cada línea oblicua colocar las ventajas y al otro los inconvenientes de cada posible solución. De esta forma podemos ver en un solo gráfico, las posibles soluciones a un problema o decisión y cada una de sus ventajas e inconvenientes.

Solución de problemas y toma de decisiones

El método DAFO

DAFO es el acrónimo de **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades.

Tiene múltiples aplicaciones. Consiste en analizar las:

- DEBILIDADES (nuestros puntos débiles),
- AMENAZAS (aspectos desfavorables del entorno),
- FORTALEZAS (nuestros puntos fuertes) y
- OPORTUNIDADES (elementos favorables del entorno).



Las **debilidades y fortalezas** se refieren a factores internos, las amenazas y oportunidades a factores externos. Es un método para prever las posibilidades de implantación de las decisiones, identificando las circunstancias, internas y externas, que condicionan la aplicación de las mismas.

DAFO de "Cosas de casa"

Debilidades:

- Desorganización,
- Desmotivación del personal,
- La sección de droguería causa problemas y no aporta apenas beneficios

Amenazas:

- Otras posibles tiendas con los mismos productos o similares

Fortalezas:

- Negocio consolidado,
- Con clientela fija,
- Buena zona,
- Paso de turistas
- Rehabilitación subvencionada

Oportunidades:

- Rentabilidad,
- Captar nuevos clientes
- Conseguir mejoras laborales

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

La técnica del Grupo Nominal

Es una técnica para **generar ideas y de análisis de soluciones**. Es un método visual y estructurado de recogida de información en grupos reducidos. Se restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones. Todos los integrantes están físicamente presentes, como en una reunión de comité tradicional, pero operan en forma independiente. Específicamente, se presenta un problema y entonces tienen lugar los siguientes pasos:



1. Los miembros se reúnen como un grupo pero, antes de que se efectúe cualquier discusión, cada integrante de manera independiente escribe sus ideas sobre el problema.
2. Después de este periodo de silencio, cada miembro presenta una idea al grupo. Cada miembro toma su turno, presentando una idea única hasta que todas las ideas se han presentado y se han escrito y grabado. Ninguna discusión se realiza hasta que todas las ideas se hayan aportado.
3. Posteriormente, el grupo discute las ideas para aclararlas y las evalúa.
4. Cada miembro del grupo en silencio y de manera independiente ordena las ideas según su importancia.
5. El responsable del grupo recoge las puntuaciones, anónimas, y cuantifica las ideas y soluciones. Se adaptan como decisiones del grupo las respuestas más votadas.

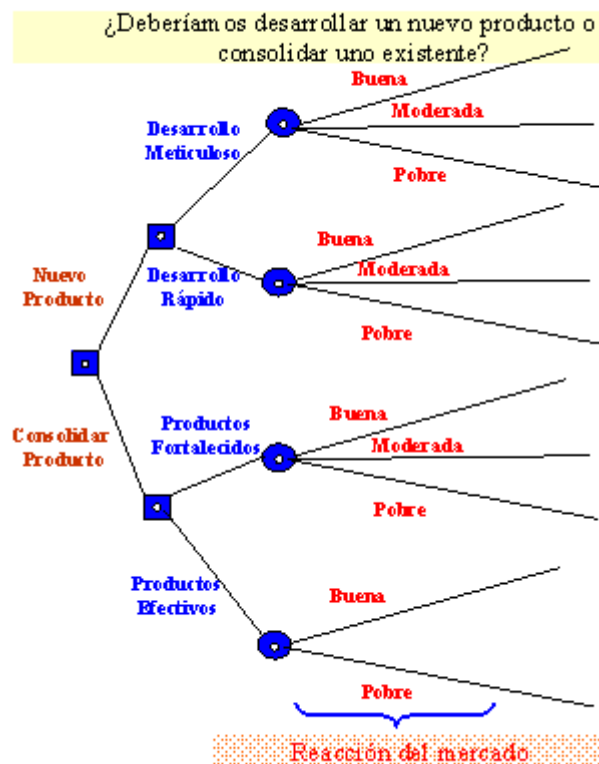
Solución de problemas y toma de decisiones

El árbol de decisiones

Es una técnica de análisis que permite evaluar las distintas **consecuencias** que pueden derivarse de una decisión. Es especialmente útil para tomar decisiones estratégicas en la empresa. Con el árbol de decisión puede verse no sólo el pasado y el presente de la decisión, sino también el futuro. Es una **representación gráfica** del problema o decisión. Se emplea el cuadrado para las decisiones o acciones, el círculo para los sucesos que derivan de esas acciones y los triángulos representan resultados.

- Para comenzar a dibujar un árbol de decisión debemos escribir cuál es la decisión a tomar.
- Dibujaremos un recuadro para representar esto en la parte izquierda de una página grande de papel.
- Desde este recuadro se deben dibujar líneas hacia la derecha para cada posible solución, y escribir cuál es la solución sobre cada línea.
- Al final de cada línea se debe estimar cuál puede ser el resultado.
 - Si este resultado es incierto, se puede dibujar un pequeño círculo.
 - Si el resultado es otra decisión que necesita ser tomada, se debe dibujar otro recuadro.
- Los recuadros representan decisiones, y los círculos representan resultados inciertos.
- Se debe escribir la decisión o el causante arriba de los cuadros o círculos. Si se completa la solución al final de la línea, se puede dejar en blanco.
- Comenzando por los recuadros de una nueva decisión en el diagrama, dibujar líneas que salgan representando las opciones que podemos seleccionar. Desde los círculos se deben dibujar líneas que representen las posibles consecuencias. Nuevamente se debe hacer una pequeña inscripción sobre las líneas que digan qué significan.
- Seguir realizando esto hasta que hayamos dibujado tantas consecuencias y decisiones como sea posible ver asociadas a la decisión original.

Un ejemplo de árbol de decisión se puede ver en la siguiente figura:



Una vez que tenemos hecho esto, revisamos el diagrama en árbol. Controlamos cada cuadro y círculo para

ver si hay alguna solución o consecuencia que no hayamos considerado. Si hay alguna, la debemos agregar. En algunos casos será necesario dibujar nuevamente todo el árbol si partes de él se ven muy desarregladas o desorganizadas. Ahora ya tendremos un buen entendimiento de las posibles consecuencias de nuestras decisiones. Ahora ya estamos en condición de evaluar un árbol de decisiones. Aquí es cuando podemos analizar qué opción tiene el mayor valor para nosotros.

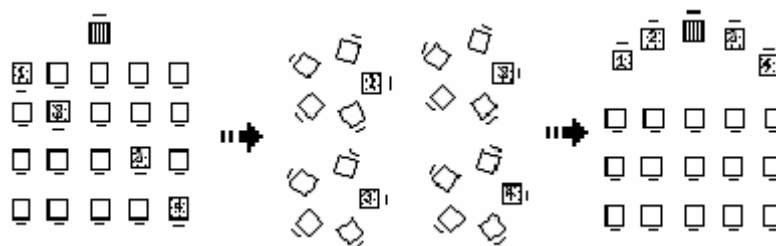
Comencemos por asignar un costo o puntaje a cada posible resultado - cuánto creemos que podría ser el valor para nosotros si estos resultados ocurren y en función de dicho análisis escogeremos la opción más adecuada.

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

El Phillips 6.6

Este método es muy conveniente cuando se analiza un **problema complejo** que puede ser fraccionado asignando cada una de las partes a un grupo compuesto por **cinco o seis personas que discuten durante seis minutos**. En cada grupo hay un portavoz que se encarga de transmitir la información al resto de los grupos en una puesta en común. Este método es rápido para obtener acuerdos y se logra, además, la participación de todas las personas por grande que sea el grupo.



Caso:

En las clases presenciales y para el estudio de algunos temas nosotras utilizamos este método. Por ejemplo, cuando analizamos el concepto de empresa dividimos la clase en seis grupos y cada grupo trata el tema desde un punto de vista diferente y utilizando diferente material. Cada grupo tiene un portavoz que, pasados seis minutos debe aportar al grupo general el concepto de empresa que han elaborado. Durante la puesta en común vamos confeccionando un único concepto consensuado por todos.

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

La reunión electrónica

Consiste en la reunión de un conjunto de personas- incluso numeroso- en una sala, o bien en una reunión virtual a través de videoconferencia, o incluso mediante el uso de chats-, en la que cada una de ellas dispone de un terminal de ordenador, que están conectados a través de una red o intranet, o a través de Internet.



Se presentan los temas a los participantes, quienes teclean sus respuestas en la pantalla de su ordenador. Los comentarios individuales y los posibles votos se proyectan en una pantalla de proyección. Constituye una técnica que destaca por el anonimato y la velocidad.

Caso:

En el ciclo de FP a distancia que estás estudiando tu tutor plantea un problema o una cuestión a resolver. Es importante tener en cuenta la opinión del máximo número de alumnos, y obtener el máximo de soluciones posibles, y para ello se les convoca a todos a una sesión de chats, que moderará el tutor, y en la que cada alumno irá exponiendo sus planteamientos. Posteriormente, el tutor hace un resumen de las intervenciones, y todos pasan a votar la que les parece más adecuada, de forma que el tutor se encarga de hacer el recuento, e informar de los resultados, y de la puesta en marcha de la solución adoptada.



Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Sobre problemas y soluciones

Para terminar de hablar de problemas y de soluciones queremos incluir algunas reflexiones:

- Hay que tener en cuenta que las **consecuencias positivas a largo plazo** son mejores que las positivas a corto plazo y que las **soluciones que mejoran una relación con otros**, son más duraderas que las que sólo benefician a uno mismo.
- Para resolver problemas puede ser útil analizar cómo resolviste supuestos anteriores, incluso analizar la experiencia de otros ante la misma situación; **se puede aprender de los errores y de los aciertos anteriores o de otros**. Recurrir a estos criterios preestablecidos, utilizados anteriormente, te ayudará a resolverlos



de forma casi mecánica.



- **¿Qué hacer si nos bloqueamos ante un problema, si no encontramos soluciones?** Puedes recurrir a la **creatividad**, por ejemplo invirtiendo el problema, dándole la vuelta. Esta técnica nos lleva a **utilizar un punto de partida radicalmente opuesto al problema inicial**. Esto nos **permite ver las cosas desde una óptica diferente**, aunque se parta de una idea equivocada o ridícula.

Por **ejemplo**, tienes que despedir a un empleado problemático pero es muy popular entre sus compañeros y lleva mucho tiempo trabajando en la empresa. El coste emocional y económico puede ser muy alto. Si le das la vuelta al problema, podrías partir de la pregunta: ¿cómo puedo conseguir que se vaya por su propia iniciativa? Otra posibilidad es intentar dar soluciones en grupo con una sesión de Brainstorming.

- Para la resolución de problemas es importante contar con dotes de resiliencia. **¿Y qué es la resiliencia?**

Es la capacidad de las personas de sobreponerse a sus dificultades y, al mismo tiempo, aprender de sus errores, adaptándose positivamente. Engloba la resistencia frente al ataque y la capacidad de protegerse, a pesar de la presión y la capacidad de reconstruir la situación a pesar de las circunstancias adversas. Es, en definitiva, el planteamiento oriental de la crisis como dificultad y como oportunidad.

Los **resilientes** ganan por su capacidad de establecer y mantener vínculos afectivos personales y profesionales que les hacen sobreponerse a las adversidades.



- Tiene un alto sentido del humor.
- Son capaces de reírse de sus propias desgracias y de compararlas con las verdaderas adversidades.
- Poseen y nutren de forma constante su [autoestima](#).

El resiliente no siente desconfianza ante los **cambios**, aunque siempre está prevenido positivamente ante ellos, busca información y trata de entender lo que pasa, sin culpar a nadie por ello y busca personas positivas en las que apoyarse. Finalmente, son los primeros en identificar los beneficios de cambio y en colaborar en la resolución de los problemas que van apareciendo.



La resiliencia es clave para la supervivencia y el éxito profesional. No olvidemos las palabras de Darwin, para el que las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes sino las que mejor se adaptan a su entorno y a los cambios que se producen en el mismo.

Sabías que...

Existe una técnica que ayuda a la solución de problemas denominada EL EFECTO HELICÓPTERO.

Consiste en mirar los problemas en su conjunto, más allá de cada una de las piezas por separado, viendo las cosas "desde arriba".

Ante un problema intenta entender-prever las consecuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos. Por ejemplo ante un conflicto con un compañero, debemos intentar anticiparnos a las consecuencias de nuestros actos y de los actos de los demás y tenerlas en cuenta antes de actuar. Se trata de pensar lo que posiblemente sucederá después de poner en práctica cada alternativa de solución, esto es, qué posibles consecuencias tiene cada solución. Para ello debemos intentar ponernos en los zapatos del otro, considerando el problema desde distintos puntos de vista. Reflexiones como las siguientes, nos ayudarán a elegir con más acierto:

- si yo hago... ¿qué puede ocurrir después?,
- si la otra persona hace.... ¿qué puede ocurrir después?,
- ¿qué harás/dirás?,
- ¿qué harán/dirán las otras personas?,
- ¿qué podría ocurrir después si tú...
- ¿qué podría ocurrir después si la otra persona?

Para evaluar cada solución prevista tendremos en cuenta también el efecto de cada alternativa en uno mismo (¿cómo voy a sentirme?) y en los otros (¿cómo se van a sentir?), si se respetan o lesionan mis derechos, si es una solución justa, cómo afectará mi relación con esas personas a corto y largo plazo, y si es una solución efectiva, ¿acaba realmente con el problema? ¿crea nuevos problemas?



Citas para pensar:

El problema real no es quién está implicado sino el lugar donde se produce la respuesta.

El problema real no es lo que te molesta sino cuándo respondes.

El problema real no es por qué sucede sino cómo te sientes.

El problema real no es por qué sucede sino por qué respondes como lo haces.

El problema real no es la situación sino cómo respondes a ella.



Citas para pensar:

"Una parte del problema (...) es la prisa que tiene todo el mundo. Las personas no han encontrado sentido en sus vidas, por eso corren constantemente buscándolo. Piensan en el próximo coche, en la próxima casa, en el próximo trabajo. Y después descubren que esas cosas

también están vacías, y siguen corriendo."

Del libro "Martes con mi viejo profesor" de Match Albom.

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Las decisiones

Como introducción a este apartado, queremos hacer algunas reflexiones que aparecen recogidas en la siguiente animación (haz clic en la imagen para ampliar):



También son interesantes este par de historias que puedes leer seleccionando los enlaces siguientes:

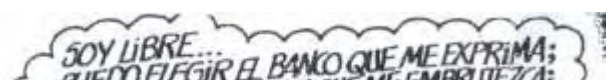
📖 [Un ingeniero ejecutivo en el campo](#)

📖 [¡Soy yo quien decide!](#)

Conforme vamos creciendo vamos asumiendo la responsabilidad de tomar decisiones: unas importantes (qué estudiar, cómo ganar dinero, vivir independientes, formar una familia, tener hijos, elegir un trabajo...) y otras aparentemente no tanto (qué me pongo hoy, qué como, con quién salgo, qué compro, qué leo...).

En nuestra vida cotidiana nos enfrentamos a problemas y, para resolverlos, debemos tomar decisiones.

Puede parecernos a veces difícil o paralizante, a veces nos gustaría delegar en otros, en ocasiones son las circunstancias las que nos



obligan, otras tenemos miedo, muchas veces lo que elegimos tiene inconvenientes y lo que dejamos ventajas... pero poder decidir es **un regalo**, un ejercicio de libertad, una de las grandezas del ser humano.

Etimología: la palabra **decidir** proviene del latín, "decidere" que significaba cortar, dejar, resolver.

De entre las distintas definiciones de [decisión](#), te proponemos las siguientes:

- "Acto de escoger, de elegir entre varias posibilidades con el fin de conseguir un objetivo deseado."
- "Cortar la dificultad, formar juicio definitivo sobre algo dudoso o contestable"

Decidir implica rechazar otras alternativas, es **descartar**. ¿Qué habría pasado si...?



Nos cuesta tomar decisiones por el miedo a equivocarnos, pero también por el sufrimiento que nos produce descartar otras opciones. Fernando Parrado, superviviente de la tragedia aérea de los Andes explica en sus charlas que en el momento de entrar en el avión decidió, en el último instante, cambiar de asiento. La persona que viajaba en el lugar que el descartó murió, Parrado dice "si yo hubiera escogido el otro asiento, ahora no estaría aquí".

Fernando Trias dice en uno de sus artículos que si no tuviéramos diferentes posibilidades ante nosotros, seríamos robots teledirigidos. Y no nos harían falta ni la conciencia ni la inteligencia.



En el ámbito laboral quienes tienen el poder de dirección están continuamente decidiendo y resolviendo problemas:

- abrir un negocio,
- elegir el lugar y el nombre,
- contratar, motivar y organizar al personal,
- comprar material,
- poner precios,
- la publicidad,
- el escaparate,
- asumir gastos...

Los trabajadores también deciden:

- su actitud en el trabajo,
- seguir o dejarlo,
- aportar ideas,
- continuar formándose,
- integrarse en el grupo...



Sabías que...

A la hora de decidir montar una empresa, hay un documento que



ayuda a tomar la decisión y a evitar muchos de los problemas que se pueden plantear, es el PLAN DE NEGOCIO.

En este documento, y antes de iniciar la actividad, el emprendedor identifica, describe y analiza su futura empresa, examina la viabilidad económica, técnica y financiera, establece los procedimientos y estrategias de marketing, de personal, de compras...

En muchas empresas, la toma de decisiones se ha vuelto tan compleja y especializada que la dirección debe apoyarse en **grupos de expertos** para decidir sobre cuestiones como las siguientes:

- financieras y contables,
- tecnológicas,
- de marketing,
- de selección de personal...

las empresas **externalizan** estos servicios -es el fenómeno denominado "outsourcing"- y aceptan las decisiones de los expertos, (asesores y consultores, publicistas, escaparatistas...)

Citas para pensar:

"La gente que dice que no se puede hacer, no debería interrumpir a quienes lo están haciendo." Edison.

"Descubrí 4999 formas de no hacer bombillas antes de descubrir cómo hacerla". Edison

"Sólo tú puedes decidir qué hacer con el tiempo que se te ha dado" (Gandalf dirigiéndose a Frodo en el Señor de los Anillos, de Tolkien).

Reflexiona:

Reflexiona sobre la relación entre estos tres términos:

PROBLEMA,

ALTERNATIVA y

DECISIÓN.

No todas las **decisiones** que se toman en la empresa tienen la misma importancia, la misma urgencia, e mismo impacto en la organización, ni se obtienen con ellas resultados iguales en los mismos plazos de tiempo.

Muchas decisiones son rutinarias; se repiten periódicamente y se opta por tomar unas medidas cuya eficacia ya ha sido comprobada. Sin embargo, hay otras situaciones que no tienen precedentes y que requieren tomar decisiones según se sucedan los acontecimientos.



Vamos a **clasificar** las decisiones en el ámbito empresarial de la siguiente forma:

- **Programadas.** Se toman frecuentemente, son repetitivas y se convierten en una rutina tomarlas, en muchos casos está establecido cómo llevarlas a cabo. Las decisiones programadas las toman personas que ocupan niveles bajos en la estructura de la empresa.

Por ejemplo, la decisión de comprar material para el negocio, y hacer pedidos mensuales a los proveedores.

- **No programadas.** Se toman en situaciones que se presentan cuando surgen circunstancias o problemas que no están previstos por lo que es necesario seguir un proceso racional de toma de decisiones. Se toman a medida para problemas no rutinarios. Este tipo de decisiones son tomadas por personas que ocupan los niveles más altos en la estructura de la empresa.

Por ejemplo, despedir a un trabajador, hacer una reforma como consecuencia de una avería.

- **Decisiones subjetivas.** En ellas interviene de manera clave la forma personal de ver las cosas, y se toma la decisión siendo influenciado por las emociones.

Por ejemplo, en una entrevista de trabajo se opta por un trabajador que no tiene el mejor currículum, pero que les ha caído bien a los jefes de la empresa.

- **Decisiones objetivas.** En las que es necesario aislar las emociones, tienen un grado de responsabilidad más alto, es por eso que para tomarlas se debe hacer un análisis más racional de la situación, evitando las emociones.

Por ejemplo la empresa debe decidir la ubicación del local de negocio atendiendo a criterios objetivos como el coste, el tránsito de personas, el tamaño...



Para saber más

A continuación te ofrecemos una selección de portales de Internet que te pueden ayudar a tomar decisiones si algún día decides montar tu propia empresa:

Portal Pyme del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

www.ipyme.org [versión en cache]

Portal "Emprendiendo" de la Junta de Castilla y León

www.emprendiendo.com [versión en cache]

Portal "Empréndelo" de la Comunidad de Madrid

www.emprendelo.es [versión en cache]

Centro Andaluz de Emprendedores

<http://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/cade/> [versión en cache]

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Factores que influyen en una decisión

Cuando una persona decide, se ve influenciada tanto por lo que llamamos su forma de ser, como por el entorno; por ello, a la hora de hablar de los factores que influyen en la toma de decisiones los clasificaremos

en internos y externos.

Factores internos de la persona que decide:

- La aptitud (capacidades físicas, intelectuales o sociales),
- La actitud (cómo se enfrenta al problema),
- Las creencias y valores, el estilo de vida,
- La experiencia personal y profesional,
- Componentes afectivos o emotivos,
- Los conocimientos y el nivel cultural,
- La capacidad para asumir riesgos.



Factores externos a la persona que decide:

- el tiempo del que se dispone,
- el contexto y las presiones,
- los recursos de los que disponemos,
- la estabilidad del entorno,
- los riesgos.



Reflexiona y practica

¿Qué factores te influyen a ti normalmente a la hora de tomar decisiones?

Sabías que...

En muchas empresas acostumbran a fijar un plazo límite a las ofertas o exigen la entrega de una parte del importe en el acto.... Con estas actuaciones pretenden acelerar la decisión del cliente. ¡No decidas con precipitación!

La empresa debe tomar decisiones teniendo en cuenta su cultura, es decir, el conjunto de principios y valores que imperan en ella.



Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Estilos en la toma de decisiones

Existen muchas formas de decidir. A veces lo hacemos bajo la técnica **ensayo-error**, otras veces de forma repentina y automáticamente, otras de manera consciente y responsable, a veces tardamos tanto en decidirnos... que dejamos de poder decidir, a veces otros deciden por nosotros; a veces nos arrastran los sentimientos, otras la sangre fría.

Podemos diferenciar los siguientes estilos en la toma de decisiones:



1. **LÓGICO O RACIONAL:** utiliza la racionalidad y objetividad. Tras sopesar y calcular todas las posibilidades, intentan alcanzar la mejor alternativa.
2. **NO REFLEXIVO:** actúa con precipitación o por rutina.
3. **DUBITATIVO:** indeciso y evasivo.
4. **EMOTIVO:** decide con subjetividad y afectividad. Se deja llevar por las emociones.
5. **SUMISO:** depende de los demás, es pasivo.
6. **INTUITIVO:** es creativo. Los intuitivos apuestan por una opción de cuya certeza están convencidos, aunque otros lo consideran improbable.

Reflexiona y practica:

"Es interesante que analices cuál es tu estilo en la toma de decisiones. Si eres del tipo Hamlet que llega a la parálisis por el exceso de análisis o eres del tipo Otelo que primero dispara y luego pregunta. Intenta encontrar un equilibrio entre estas dos posturas, acostumbrándote a definir los problemas por escrito, analizando y definiendo unos criterios para la toma de decisiones. Estos criterios pueden ser de beneficio económico, de ventas, de logro..."

Pilar García-Lombarda.



Las calificaciones y los títulos académicos tradicionales no garantizan adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. Son **las competencias** las que diferencian a los trabajadores sobresalientes de aquellos que no lo son, entendiendo por **competencias las capacidades que debe tener un profesional para desarrollar eficazmente su trabajo**. Estas competencias engloban los **conocimientos** (el saber y la experiencia profesional), **las habilidades** (capacidades y destrezas para asegurar el éxito en el trabajo) y **las actitudes** (rasgos de la personalidad).



Dicho de otro modo:

Una persona es competente para el desempeño de un trabajo cuando tiene los conocimientos, las habilidades y las actitudes para desarrollar eficazmente su trabajo

Hay cuatro **capacidades** que definen a una persona que toma buenas decisiones:

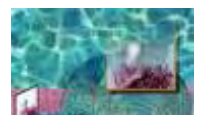
- **Pensamiento analítico:** supone la capacidad de entender un problema o situación, descomponiéndolo en partes y comprendiendo sus implicaciones, organizando cada parte, comparando los diferentes elementos, y entendiendo las relaciones causa-efecto.
- **Creatividad.** Implica tener una visión distinta a la tradicional en el mundo de los negocios, lo que lleva a proponer y buscar soluciones imaginativas en las actividades que se llevan a cabo. De la creatividad trataremos en un apartado específico del tema.
- **Iniciativa.** Esta capacidad lleva a ser proactivo, a no esperar a que los acontecimientos sean un hecho sino a influir activamente para que surjan. Quienes tienen iniciativa son capaces de ver las oportunidades donde otros no las ven.
- **Autoconfianza:** Creer en uno mismo, estar convencido de que se cuenta con las capacidades suficientes para realizar con éxito una tarea y elegir un enfoque acertado en la resolución de problemas.



Sabías que...

¿El subconsciente puede tomar las decisiones más acertadas?

En una serie de experimentos publicados en Febrero de 2006 en la revista Science, un equipo de psicólogos holandeses descubrió que la gente que



intenta tomar decisiones complejas lo hace mejor cuando está distraída y no puede pensar conscientemente en la elección. La investigación no sólo respalda el habitual "consultar con la almohada" cuando uno se enfrenta a situaciones difíciles, sino que también indica que el subconsciente puede razonar de forma activa y provocar extraños sueños y errores freudianos.

El estudio sugiere que la gente recoge esta abundancia de información que pasa desapercibida, la combina con datos e impresiones estudiados deliberadamente y luego llega a conclusiones astutas que de otro modo no deduciría. El subconsciente posee una capacidad muy superior para la información que la memoria consciente y puede ser menos vulnerable a ciertas influencias.

El Mundo, Marzo de 2006

A continuación te proponemos la lectura de un significativo cuento sobre toma de decisiones. Se llama "Cómo se abrió el sendero" y es de Paulo Coelho.

 [Cómo se abrió el sendero](#)

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Fases en la toma de decisiones

¿Piensas antes de decidir? ¿Qué haces antes de tomar una decisión?
¿Tienes alguna clave o receta para decidir eficazmente?

Continuamente estamos tomando **decisiones**. En algunos casos por ser tan simples y cotidianas este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las **consecuencias** de una mala o buena elección puede tener repercusiones en nuestra vida y, si es en un contexto laboral, en el éxito o fracaso de nuestro trabajo o de la empresa.

Con frecuencia cuando nos enfrentamos a una decisión, nos lanzamos a la tarea misma de decidir sin antes plantearnos cuáles son los objetivos a conseguir, qué método vamos a utilizar, cuáles son las consecuencias... en definitiva, decidimos sin reflexionar previamente. Es necesario realizar un proceso más estructurado que nos proporcione más información y seguridad.



La importancia de la toma de decisiones en la empresa es tal que algunos autores opinan que la dirección de empresas es, en definitiva, un proceso permanente de toma de decisiones.

En la toma de decisiones en la empresa se puede seguir el siguiente proceso:

1. Se **definirá la cuestión a decidir, recopilando toda la información posible.**
2. Se **fijarán los objetivos a la hora de resolver la cuestión:** ser novedoso, no caer en errores pasados, dejar las cosas como estaban, ahorrar costes, satisfacer al cliente, reducir tiempos...





3. **Determinaremos las alternativas u opciones que existen.** Recabaremos la mayor información posible sobre cada una de las opciones. Se han de aplazar juicios de valor sobre las alternativas, partiendo de la base de que la cantidad engendra calidad.

¡No dejes de elaborar tus estrategias porque la última puede ser la mejor!

4. **Fijaremos las fuerzas impulsoras (a favor) y fuerzas restrictivas (en contra) de cada alternativa.** Ponderar cada una, determinando sus ventajas e inconvenientes y sus consecuencias. ¿Qué dificultades tiene cada alternativa? **Intentar exagerar las dificultades de cada opción.**



5. **Comunicar a los implicados.** ¿Qué deben saber los otros? ¿qué opinan?
6. **Ejecutar.** Tomar una decisión, en el tiempo y forma previstos para alcanzar los objetivos.
7. **Evaluación de lo decidido** para mantenerlo, mejorarlo, modificarlo, abandonarlo...

Entre **los errores más frecuentes en la toma de decisiones** se encuentran los siguientes:

- decidir sin escuchar, sobre todo a los empleados
- decidir de forma autoritaria, incluso por mayoría, pero sin buscar el consenso
- premiar las decisiones unipersonales
- no propiciar la generación espontánea de ideas
- burocratizar los procesos de toma de decisiones
- decidir con urgencia o dejar algunos cabos sueltos al azar
- no tomar decisiones y dejar que las circunstancias se conviertan en problemas



Citas para pensar:

"Reflexiona con lentitud pero ejecuta rápidamente tus decisiones"

Isócrates, filósofo ateniense.

¡A la hora de decidir es necesario dedicar un tiempo razonable para reflexionar sobre esa decisión!

Las decisiones menos importantes no deben acaparar más tiempo del necesario.

"LAS DIEZ PAUTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES"

1. Debes intentar llegar hasta las verdaderas causas del problema, no quedarte en lo que sólo pueden ser síntomas del mismo. Por ejemplo, el absentismo de una plantilla de trabajadores es sólo el síntoma, siendo el problema la falta de motivación o los problemas personales.
2. La recopilación de información sobre el problema ha de ser constante.
3. No trates de encontrar todas las soluciones solo; recurre a otras personas que puedan ayudarte: expertos, amigos, jefes, subordinados... Acepta ideas, sugerencias y opiniones.
4. Cuando estés "a mitad de camino" en el proceso de toma de decisión, detente y determina si estás siguiendo el rumbo correcto.
5. Utiliza tu intuición; estimula a los demás a que lo hagan. Préstales suficiente atención y evalúa tus "relámpagos de genialidad". Las decisiones tomadas únicamente basándose en la lógica pueden estar equivocadas.
6. No te precipites en tomar una decisión: has de estar prácticamente seguro de lo que pretendes lograr.
7. Tómate el tiempo necesario pero también evita caer en la parálisis por un exceso de análisis.
8. No te preocupes por los problemas... ¡Ocúpate de ellos!
9. Si el problema que debes resolver es de tal magnitud que te abruma, divídelo en partes más pequeñas y afóntalas en orden de importancia.
10. No se trata de afrontar de una vez todos los problemas; si tienes ante ti varias situaciones que debes resolver, establece un plan de trabajo en función de las prioridades de cada caso y luego... cúmplolo.



Sabías que...

Hay empresas, organismos y asociaciones relacionados con el mundo empresarial que ofrecen cursos para aprender a tomar decisiones y resolver problemas.

En las empresas americanas y japonesas se dedica una parte importante del proceso de dirección a pensar. Sin embargo, en las empresas españolas se dedica poco tiempo a la reflexión y a la resolución de problemas, recurriéndose a la improvisación y a "parchar" las situaciones conforme van surgiendo.

¿Sabías que aproximadamente el 99% de las empresas que se hunden y fracasan es por razón de una mala gestión global, de la falta de visión de futuro y de unas pésimas decisiones?

Ha llegado a España la práctica llevada a cabo desde hace tiempo por los directivos norteamericanos de contratar los servicios de "coaching", que es utilizar un "coach", un experto, un mentor, que ayuda a los directivos a resolver problemas y tomar decisiones.



En los procesos de toma de decisiones estratégicas para las empresas, las herramientas informáticas se han convertido en una ayuda fundamental para valorar mejor las opciones disponibles y reducir el riesgo. Una de las más sofisticadas es "Business Intelligence", una plataforma corporativa que permite integrar todas las áreas de la compañía (finanzas, clientes, ventas, distribución, etc.). Su principal ventaja es que permite interpretar toda la información de la empresa en cualquier momento y desde todos los niveles, desde la dirección general hasta los mandos intermedios, incrementando así la eficiencia

en la toma de decisiones de negocio.

Sabías que...

El análisis de escenarios, es una herramienta para tomar decisiones a largo plazo.



La planificación a largo plazo no es pensar en las decisiones futuras sino en el futuro de las decisiones presentes.

Imaginar no sólo un escenario futuro sino varios alternativos y hasta contradictorios, disminuye el riesgo de las decisiones empresariales.

Durante años, las grandes empresas han recurrido al análisis de escenarios para tomar decisiones estratégicas. Este método de prospección permite anticipar situaciones de futuro, incluso en los momentos de máxima incertidumbre. Se puede aplicar en la búsqueda de oportunidades de negocio, para planificar costes, para crear ventajas competitivas...

Para profundizar en el Diseño de Escenarios, si el tema te interesa, te recomendamos el libro:

"El diseño de escenarios en el ámbito empresarial", de J.Miguel Fernández Güell. Edit. Pirámide.



¡Una buena noticia!: Se puede aprender a tomar decisiones.

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

La creatividad en la toma de decisiones

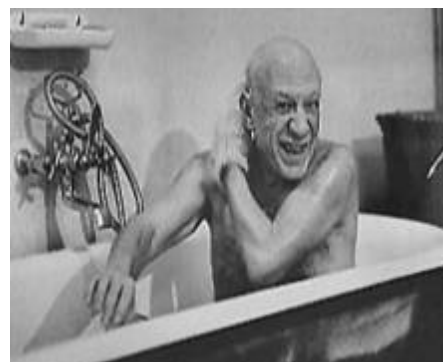
En la empresa de nuestro supuesto, SOLUCIONES Y DECISIONES, se fomenta la creatividad de las personas: el ambiente es de participación y cooperación, se respetan las aportaciones de cada uno, se evita en lo posible la conformidad en la toma de decisiones o el dejarse llevar por el peso de las autoridades. Se huye de los estereotipos y los prejuicios que en ocasiones nos hacen equivocarnos. Para lograrlo, la disposición del espacio no marca jerarquías, las mesas en las que se trabaja en grupo son redondas, hay muchas pizarras en las que se pueden aportar ideas o mejorar las ideas de otros, hay carteles sugerentes "La imaginación al poder" "Dediquemos nuestras energías a producir ideas", se premian las ideas más creativas, se valora el sentido del humor...



¿Qué es para ti la **creatividad**? ¿Y ser creativo/a? ¿Qué personas son para ti personas creativas y por qué? ¿Se puede aprender a ser más creativo/a? ¿Te gustan las personas originales, diferentes, que buscan soluciones nuevas? ¿Te gusta la aventura, el riesgo, la innovación? ¿Aceptas las críticas y los errores? ¿Te sientes en ocasiones insatisfecho?

La **creatividad** es la habilidad o capacidad para:

- encontrar nuevas soluciones a los problemas,
- producir algo nuevo, original y valioso (pensamientos, ideas, productos, conceptos...),
- encontrar una visión diferente de la realidad,
- asociar elementos o experiencias antes no relacionadas,



- profundizar en cuestiones nuevas donde, aparentemente, no quedaba nada por descubrir.

En el ámbito empresarial la creatividad es una habilidad para:

- modificar ideas ya existentes,
- comunicar las nuevas ideas a los demás y
- detectar nuevas necesidades no cubiertas.

El fuego, la imprenta o la rueda son el resultado de la aplicación de una metodología creativa. Por ejemplo los inventores del Chupa Chups o de la fregona, que por cierto eran españoles, sólo tuvieron que añadir un componente -el palo- para crear un producto único hasta el momento. Nos atrevemos a citar a algunos empresarios españoles creativos en diferentes campos: Ágatha Ruiz de la Prada, Pedro Almodóvar, Amancio Ortega, Llongueras, Consentino, empresario almeriense que produce el famoso Silestone ...)



La creatividad está muy relacionada con el [pensamiento divergente o lateral](#) que consiste en buscar respuestas sin partir de soluciones previas similares, considerando que no hay una única solución a los problemas. También se llama pensamiento creativo. Podemos considerar que es el opuesto al [pensamiento lógico o convergente](#).

El crear o ser creativo implica:

1. *Cierto riesgo, ya que tendrás que saltarte muchas veces la norma y encontrarás muchas personas que te critiquen y obstaculicen tu camino.*
2. *Procurarte los conocimientos adecuados y experimentar.*
3. *Ser muy flexible y estar abierto a cualquier posibilidad. Buscar el mayor número de enfoques.*
4. *Cuestionarlo todo. Poner en duda lo evidente, incluso lo más obvio.*
5. *Aprender a ser un gran observador, ver los pequeños detalles.*
6. *Tener iniciativa. No esperar a que los demás establezcan cómo se pueden hacer las cosas.*
7. *Cuestionar lo viejo e imaginar formas nuevas de hacer, percibir y sentir.*
8. *Aceptar los errores.*
9. *Utilizar la imaginación.*



Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Todos somos creativos potencialmente

¿Te sientes creativo?

Todos somos creativos potencialmente. Si no hacemos de la creatividad un uso tan amplio como cabría esperar, no se debe a carencias personales, sino a falta de uso. Es con frecuencia una capacidad latente, dormida. Como todo órgano que no trabaja, esta capacidad se atrofia fácilmente en la persona que apenas la utiliza, especialmente si el condicionamiento a desarrollar la lógica y no la imaginación comienza ya en la escuela y en la propia familia.

Según Kiezun, existen una serie de circunstancias que suponen obstáculos para la creatividad en la toma de decisiones:



- El **"hacer lo que siempre se hace"**. Es más fácil hacer las cosas como siempre.
- El denominado **"peso de las autoridades"**. A veces las opiniones de determinadas personas (que se suponen especialistas en el tema) y que son erróneas impiden la creatividad y en muchos casos e acierto en las decisiones. Por ejemplo, nadie creyó a Galileo o Copérnico cuando afirmó que la Tierra giraba alrededor del sol.
- La **"moda"**. Solemos dejarnos llevar por la moda (vestir, ropa, música, ideas...) sin estar en muchas ocasiones de acuerdo con ella.
- La educación. A veces el sistema educativo se convierte en un obstáculo a la creatividad al fijar criterios únicos para todos los alumnos; ello conlleva a que la creatividad se sacrifique en aras de la uniformidad. Los grandes genios de la ciencia, la historia o las matemáticas... no eran muy buenos estudiantes.
- La **"resistencia personal al cambio"**: la persona, animal de costumbres, queda atrapada a veces en sus habituales formas de pensar, actuar...
- La **lógica** en ocasiones impide tomar decisiones creativas.
- La preocupación por **lo que opinen los demás, el temor a hacer el ridículo o a que te tomen por estúpidos**. La tendencia exagerada a estar pendiente de la imagen.
- **La prisa o la escasez de tiempo**.
- El miedo a equivocarse, el temor al fracaso, la timidez.
- Los estereotipos, los tópicos y prejuicios.
- Creer que uno no es creativo.
- Un ambiente en el que no se admita lo diferente, la iniciativa o la innovación, en el que se juzguen las ideas de otros, donde el juego y el humor brillen por su ausencia.
- El denominado **"fenómeno de conformidad"**. Es la tendencia a usar sólo los medios convencionales para la resolución de problemas. Se ha demostrado que un individuo tiende a manifestar lo contrario de lo que piensa de un hecho objetivo a seguir las manifestaciones al respecto de un grupo que previamente se pone de acuerdo. Lo podemos ver en el siguiente recurso, se trata de una prueba que puedes practicar con un grupo de amigos.



Experimento

Muchas veces, una situación particular presiona a un grupo de personas para actuar de una forma opuesta a sus deseos individuales. El grupo realiza actividades desacertadas que ninguno quiere, pero no son capaces de poner objeciones. Este fenómeno fue denominado **"La paradoja de Abilene"** por Jerry B. Harvey en su libro "The Abilene and other Meditation on Management". De ahí que los consultores utilicen la técnica de preguntarse "¿Estamos yendo a Abilene?", para determinar si la decisión colectiva es legítimamente adoptada por los miembros del grupo o si es, solamente, el resultado de este tipo de pensamiento grupal. La historia de Abilene aparece en el siguiente recurso:



La paradoja de Abilene

Nosotros mismos podemos ser un **obstáculo** para ver la decisión correcta si caemos en la tentación de autoengaño. Para no caer en esta trampa, el autor del libro **"Quién se ha llevado mi queso"** recomienda aprender a conocer qué nos mueve a tomar las decisiones analizando un número suficiente de decisiones pasadas. "Si intentas recordar alguna mala decisión seguro que podrás detectar dónde te engañaste a ti mismo". Otra opción a menudo más sencilla, es pedir a las personas de nuestro alrededor su opinión sobre la situación. Los demás suelen ver fácilmente en qué nos estamos mintiendo a nosotros mismos, igual que nosotros somos capaces de ver cómo y cuándo lo hacen los demás.

Solución de problemas y toma de decisiones

Gimnasia creativa

Para hacer "gimnasia creativa" te recomendamos una serie de ejercicios:

- Interésate por todo lo que te rodea, por tu entorno cercano y lejano, por las cosas que haces y por los demás.
- Anota todas las ideas curiosas que se te ocurran sobre temas de tu interés.
- Analiza los hechos desde distintas perspectivas. Disfruta dándole vueltas a una idea.
- No pienses en las soluciones ya existentes para tu problema, busca la tuya propia.
- Ayúdate con desencadenantes de ideas, elabora tu propio material creativo: metáforas, analogías, juegos de palabras, fotos, tormentas de ideas, buscadores de Internet.
- Acepta opiniones contrarias a las tuyas. Confía en los demás. Toma decisiones con otros, "importan las ideas, no quien las dice".
- Evita las dicotomías, las cosas no son sólo blanco o negro, sino que hay infinitos matices y, por supuesto, muchos colores; explora todas sus posibilidades.
- Combina el juego y la imaginación con la responsabilidad y la disciplina.
- Empatiza con la realidad, poniéndote en el lugar de otras personas o incluso de las cosas.
- Cuestiona la realidad por evidente que parezca, formula lo ridículo.
- Considera los problemas como oportunidades de cambio.
- Tolerla la frustración de no encontrar la solución, aprende a estar insatisfecho; la solución llegará cuando menos te lo esperes. Sé paciente y perseverante.
- Aplica el sentido del humor a tu trabajo; una actitud seria no implica un trabajo bien hecho.
- No desperdices la oportunidad de contarle un cuento a un niño.



Sabías que...

Se estima que el máximo porcentaje de desarrollo creativo lo alcanzamos entre los 0 y los 5 años de edad, y que al llegar a los 40 años sólo utilizamos el 2% de nuestra capacidad.

Los adultos dedicamos el 50% del tiempo a la rutina, el 30% al pensamiento sencillo, el 15% a la lógica y a la información que recibimos y el 5% al pensamiento creativo.

El imaginar y soñar renueva nuestro cerebro. Y, según algunas investigaciones, la experiencia creativa puede mejorar la estructura del cerebro en sí misma. Parece que durante el pensamiento creativo se incrementa el flujo de sangre en el cerebro.



Otra buena noticia: ¡Se puede aprender a ser más creativo!

Citas para pensar:

- "El hecho de que una opinión la comparta mucha gente no es prueba concluyente de que no sea completamente absurda" Bertrand Russell.

- "Disuadidos de pensar, educados en deseos que nos han sido impuestos y que son idénticos a los del vecino, somos el producto de un largo proceso evolutivo dirigido a reprimir la obsoleta y molesta inteligencia" "Elogio del imbécil" de Pino Aprile.

"Sólo triunfa en el mundo quien se levanta y busca las circunstancias, y las crea si no las encuentra" George Bernard Shaw.

"¿Qué hay del riesgo de no arriesgarse?" Félix Tena, presidente y fundador de la cadena de jugueterías educativas Imaginarium.

"La mente es como un paracaídas: No sirve de nada si no se usa" Graffiti en NY

"No vemos las cosas como son, vemos las cosas como somos nosotros" Antonio Blay Fontcubierta

"¿Qué sería de la vida si no tuviéramos el valor de intentar algo nuevo?" Vicent Van Gogh

"Donde hay una empresa de éxito alguien tomó alguna vez una decisión valiente"

"Es duro vivir con miedo, ¿verdad? En eso consiste ser esclavo" De la película Blade Runner, dirigida por Ridley Scott.

"La inspiración, cuando te llegue, te tiene que coger trabajando" Picasso.

"La innovación se ha convertido en el paradigma para las empresas del siglo XXI. La principal herramienta para impulsar la innovación es la creatividad".

"Hay que escuchar cualquier idea, por absurda que parezca" De los creativos de 3M

"El error es un trampolín hacia la resolución del problema".

"Las empresas y organizaciones que triunfan son las que se adelantan al futuro, creando servicios o productos nuevos o mejorando y diferenciando los ya existentes".

"Si podemos imaginarlo, debemos intentarlo" de los creativos del Circo del Sol.

"Paralizados por el miedo a perder, perdemos, ya que no nos atrevemos a innovar, a invertir, a apostar, a jugárnosla para hacer lo que se ha hecho siempre de una manera diferente, o aún mejor, hacer lo que nadie ha hecho todavía". Alex Rovira.

La doctora Elisabeth Kübler-Ross, considerada por muchos como la principal autoridad mundial en el acompañamiento a enfermos terminales, decía que la respuesta más habitual de las personas que estaban a punto de morir a la pregunta "¿qué haría si volviera a vivir?" era "Me habría arriesgado más".

En el siguiente recurso te proponemos una serie de juegos y actividades que puedes realizar sólo o en grupo para incrementar tu creatividad y la de tus amigos. Puede ser divertido hacer estos ejercicios con niños, su creatividad puede estar más despierta. ¡Te sorprenderá lo creativo que puedes llegar a ser!:

[Juegos y actividades](#)

Sabías que...

El creativo, un profesional de la comunicación

La mayoría de los anuncios de la televisión, prensa y radio no son obra de una sola persona, normalmente participan varios profesionales, llamados creativos, que consiguen generar en nosotros necesidades de productos como bebidas, automóviles, ropa, alimento...



Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

La creatividad en el ámbito empresarial

En el ámbito empresarial la creatividad es uno de los rasgos más valorados hoy a la hora de seleccionar personal. Los nuevos profesionales habrán de contar además con rasgos creativos como los siguientes:

- flexibilidad,
- interdisciplinariedad,
- capacidad para asumir riesgos
- automotivación,
- capacidad de crear e innovar,
- no ha de mantenerse enganchado a lo caduco,
- recoge lo valioso y lo potencia
- crea formas nuevas a través de un enfoque dialogante.



- capaz de conjugar razón e intuición, idea y resultado, cognición y emoción

Como profesional debes estar preparado para la búsqueda y aplicación de nuevas **soluciones a nuevos problemas** (de mejora de calidad, de atención al cliente, de motivación de los trabajadores, de adaptación a las nuevas tecnologías, de resolución de conflictos,...), más que para la aplicación de soluciones ya existentes que resultan cada vez menos útiles por la continua evolución de las circunstancias y del entorno. Esta búsqueda de soluciones exige el cultivo de unas capacidades que hasta ahora han quedado al margen de todos los planes de formación, tanto en el campo académico como en el de las empresas.

En relación a este tema te proponemos la lectura de un interesante artículo sobre la necesidad de las empresas de encontrar personas polifacéticas. El artículo se llama "Ponga un "Da Vinci" en su empresa".

[Ponga un "Da Vinci" en su empresa](#)

Sabías que...

Gracias a la creatividad hoy contamos con inventos como el Jacuzzi, inventado por unos fabricantes de bombas de agua con objeto de mejorar la artritis de un familiar, el carrito de la compra inventado por Godman para sustituir al cesto, el sobre franqueado para sustituir al sello,... ¿Nos ayudas a poner más ejemplos?

Edison y su equipo crearon 1093 patentes, cifra no superada hasta el momento por ningún innovador. Pero cuando era pequeño sus maestros y compañeros pensaban que estaba mal de la cabeza.

Algunas empresas utilizan el humor para fomentar la creatividad en el trabajo. Por ejemplo, Kodak tiene una "sala de humor" en sus instalaciones de Nueva York, donde sus empleados pueden hacer un "descanso divertido".

Hay empresas que premian a las personas que aportan nuevas ideas por ejemplo, dándoles mayor autonomía en el trabajo, mediante la promoción, los descansos...

Todos los años la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía convoca un concurso de Ideas de Negocio y Planes de empresa, denominado "Emprende Joven". Puedes participar a través de Internet en la dirección:

<http://www.agenciaidea.es/home.jsp> [versión en cache]

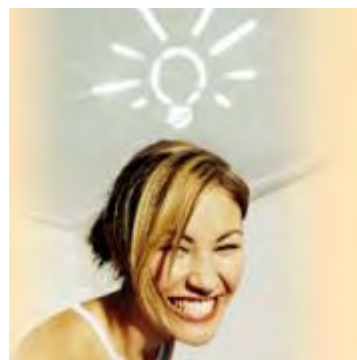
También dispones de un enlace directo a la web del concurso:

<http://emprendejuven.ifa.es/portada.asp>

Una decisión judicial creativa: Un juez de Granada, Emilio Calatayud, ante el elevado índice de accidentes en el que se ven involucrados jóvenes que no utilizan casco en el uso de la moto, ha impuesto como pena a un joven - en vez de la consabida multa que, a la postre, pagan los padres -, el realizar un estudio en el Hospital de Traumatología de Granada sobre las consecuencias de los accidentes de moto en las personas que no usan el casco.

Os apuntamos algunos ejemplos de empresas creativas, posteriormente podemos hacer una puesta en común en el foro: Todo para el abuelo (venta de instrumentos para ponerse medias, abrir botellas fácilmente, coger cosas del suelo), barco para servicios funerarios en el mar, máquinas expendedoras de cepillo y pasta dental, rodajas de limón envasadas al vacío, masajistas y psicólogas en un mismo negocio, sistema de alarma que avisa de la presencia del niño en el agua, Churrísimo, franquicia canadiense de venta de churros que vende al mundo una idea española, Saniphone (consultas médicas por teléfono)...

Las siglas I+D+I responden a Investigación+ Desarrollo+ Innovación



Sabías que...

Existen juegos como el Mint Drap y Creativity que ayudan a mejorar la creatividad. ¡Te los recomendamos!

Para saber más

Si eres una persona innovadora, inquieta, curiosa o emprendedora, o simplemente si quieres pasar un buen rato sabiendo acerca de lo último en el terreno de la empresa, información, ciencia, comunicación, visita la página de Infonomía, la red de innovadores una excelente iniciativa para saciar la sed e inquietud de innovación y aprendizaje donde tiene lugar el encuentro de miles de personas, ideas y herramientas de transformación.

Infonomía

<http://www.infonomia.com> [versión en cache]

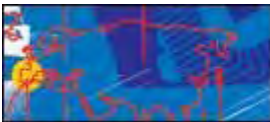


Para saber más

En el siguiente enlace se proporciona un artículo que explica de forma sencilla qué es eso de I+D+I, a la vez que proporciona información sobre programas marco de la Unión Europea y de española en I+D+I, y algunos ejemplos de empresas que están aplicando ambiciosos programas de I+D+I

Artículo I+D+i

http://www.el-exportador.com/022003/digital/portada_articulo_a.asp
[versión en cache]



Si estás interesado en saber más sobre creatividad puedes consultar las siguientes páginas de Internet:

Mindtools

www.mindtools.com [versión en cache]

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Las decisiones grupales

El **número de personas** que participan en una decisión constituye un criterio clave en la toma de decisiones. En la empresa, muchas de las decisiones deben ser tomadas de manera conjunta, en grupo, porque varias personas tienen la posibilidad de influir en la decisión y en sus consecuencias. El proceso de las decisiones tomadas en grupo es similar al de las decisiones individuales, pero tiene una mayor complejidad puesto que participan en él varios individuos con información sobre la situación y diferentes experiencias.

La media de riesgos asumidos por los sujetos de forma individual es menor que el riesgo asumido por el grupo. Es lo que se denomina **fenómeno de polarización** (Arce, 1985). En los **grupos** tiende a producirse un fenómeno de radicalización, una tendencia a llevar las posturas expresadas en las primeras fases de discusión hacia sus extremos, no importa cuáles sean las posiciones discutidas. Autores como Lamm y Myers (1978) hacen hincapié en el hecho de que la discusión provocada en torno a las primeras posiciones genera un aumento de argumentos y explicaciones (ya sea en una dirección o en otra) que pueda reforzar la tendencia original.



A continuación te presentamos las principales ventajas e inconvenientes que tiene el tomar decisiones en grupo:

Toma de decisiones en grupo

Ventajas

- Proporciona más información en cantidad, calidad y diversidad.
- Incrementa la motivación y el compromiso de los empleados en la decisión.
- Son más democráticas y pueden ser muy valiosas.
- Se pueden asumir más riesgos que de forma individual porque la responsabilidad se comparte.

Inconvenientes

- Se eliminan opiniones personales muy valiosas.
- Requieren más tiempo.
- Diluyen la responsabilidad individual.
- Si hay un líder potente disminuye el juicio crítico.



A continuación te presentamos un ejercicio que puedes realizar con un grupo de personas para comprobar el fenómeno de la polarización.

[Ejercicio para comprobar el fenómeno de la polarización](#)

En el siguiente recurso te presentamos una **actividad** que se utiliza como **prueba de selección de personal**. Se reúne a un grupo de aspirantes al puesto de trabajo y se les plantea un supuesto: se va a producir un bombardeo en una ciudad y deben seleccionar de un grupo de 11 personas, a las 6 que accederán al refugio. Deben resolverlo primero de forma individual y, posteriormente dar una única solución como grupo. Te proponemos que realices esta prueba con un grupo de amigos, puede ser divertido y muy interesante.

[Actividad "Un bombardeo en una ciudad"](#)

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Métodos más usuales para tomar decisiones en grupo

En el apartado 5 de este tema te propusimos una serie de **técnicas** que ayudan a resolver problemas y también a tomar decisiones, de forma individual y en grupo.

En este apartado vamos a tratar de los **sistemas de toma de decisiones** que utilizan los directivos en las empresas:

- **Sistema tradicional:** se decide sin contar con la opinión de los subordinados. Se suelen tomar decisiones apremiados por el factor tiempo contando con poca información para decidir.
- **Sistema directivo:** el superior pide información a sus subordinados inmediatos y posteriormente decide ("yo no pregunto, ordeno que investiguen para mí"). Con la información que tiene, el directivo toma la decisión y la comunica.
- **Sistema participativo:** todos participan, aportan ideas y alternativas, juntos las valoran e intentan llegar a un acuerdo consensuado.





Pero ¿Cuál es el sistema ideal?

Todos los sistemas son válidos y se usarán indistintamente según:

- la importancia de la decisión,
- la situación en que se produzca,
- la personalidad del directivo y de los subordinados,
- el tiempo del que se disponga o
- la necesidad de aceptación de la decisión por el grupo.

¡Es importante que todos los empleados de una empresa tengan su propia área de decisiones!

La participación de los empleados tiende a mejorar la aceptación de las decisiones y la probabilidad de que se ejecuten correctamente.

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

El consenso: concepto y estrategias

Caso:

El gerente de Soluciones y Decisiones quiere organizar un interesante curso de informática sobre distintas herramientas de software libre que van a implantar en la empresa, para sus 10 trabajadores. La empresa corre con todos los gastos y todos los trabajadores están muy interesados en participar. El gerente les propone que sean ellos los que decidan la fecha (el curso dura dos días). Se consulta a todos y cada uno dice una fecha diferente. Para intentar llegar a un acuerdo, se convoca una reunión en la que se proponen cuatro fechas y deciden votar. Resultado: Seis trabajadores eligen el 6 y 7 de Marzo, pero dos de los que no eligen esa fecha argumentan que para ellos sería imposible acudir por cuestiones personales que todos entienden como muy justificadas. Se barajan entonces las otras tres alternativas que habían descartado inicialmente y encuentran una que es aceptada por todos. Han adoptado una decisión por consenso.





El análisis de las causas del conflicto conduce a la negación, las decisiones consensuadas son la mejor forma de reconvertirlo.

Reflexiona y practica:

"Los burros".

Intenta definir qué es consenso deduciéndolo del dibujo.

Las decisiones que se adoptan en grupo pueden ser de diferentes tipos:



- **Por minoría:** Sólo una minoría tiene la información y toma la decisión.
- **Por mayoría:** Se toma la decisión mediante procedimientos como la votación o la encuesta, se adopta la alternativa que más votos tenga a favor. La minoría puede no comprometerse con la decisión.
- **Por unanimidad:** Se consigue el acuerdo entre todos los miembros del grupo y la opción es apoyada por todos sin reservas.
- **Por consenso:** Se consigue el consenso cuando en un grupo las decisiones son tomadas mediante el acuerdo de todos los participantes, que están dispuestos a aceptar y apoyar la decisión acordada por el grupo.

Llegar al **consenso** depende del tipo de comunicación que el líder establece con el equipo, del espacio físico comunicativo que se tenga y de la asiduidad con la que el equipo esté acostumbrado a reunirse .

Existen una serie de **estrategias** que ayudan a la consecución del consenso en la toma de decisiones y son básicamente las siguientes:

- Recopilar la información necesaria para la puesta en común.
- Preguntar a cada miembro del equipo qué opina sobre la situación y por qué.
- Identificar las discrepancias y las diferencias de opinión, considerándolas como útiles para clarificar ideas y no como un impedimento en la comunicación.
- Identificar similitudes y diferencias entre los distintos puntos de vista.
- No cambiar de opinión para evitar discusiones.
- Fomentar el deseo de escuchar activamente otras opiniones.
- Ver los aspectos positivos y negativos de cada planteamiento.



- No adoptar actitud defensiva y evitar discusiones emocionales.
- No intentar evitar el conflicto utilizando las técnicas del voto, moneda al aire... (el acuerdo no depende de la suerte o de la mayoría)
- Todas las partes han de ser escuchadas.

A continuación hemos seleccionado unos fragmentos del libro **Introducción al Derecho** de Nicolás María López Calera, los hemos titulado: "Sobre el alcance y límites de la regla de la mayoría como principio propio de la democracia".

[Introducción al Derecho](#)

Sabías que...

La Constitución española de 1978, fue desarrollada en lo que se denominó "consenso", que quiere significar "mutuo acuerdo", o mejor dicho, abandono de posturas extremas, cediendo en las mismas cada uno de los grupos sociales que las mantenían, para llegar a unos puntos comunes de coincidencia entre todos ellos, para llegar a un fin común, en este caso, la democracia. Lo cierto es que la Constitución de 1978 constituye un hecho único en la historia del constitucionalismo español, ya que por primera vez en nuestra historia puede hablarse de una norma fundamental aceptada por todos y elaborada prácticamente por todos, gracias a un espíritu de colaboración y consenso que refleja a la sociedad española y rige su convivencia.

Unidad Didáctica IV

Solución de problemas y toma de decisiones

Para finalizar...

Programas interesantes:

*El club de las Ideas de Canal 2 Andalucía.
Generación XXI en Canal Sur*



Películas recomendadas:

*"Los amantes del Círculo polar", Julio Medem, 1998
"Apolo 13", Ron Howard, 1995.
"Hoosiers: más que ídolos", David Anspaugh, 1986
"Billy Elliot" Stephen Daldry, 2000
"Doce hombres sin piedad", Sydney Lumet, 1957
"El método", Marcelo Piñero, 2005
"Dos vidas en un instante", Peter Howitt, 1998*



Lecturas recomendadas:

*"Cómo enfrentarse a situaciones laborales difíciles". Sid Kemp. Editorial Gestión 2000
"Análisis de Decisiones". Serie Mc. Graw Hill de Management.
"¿Perplejo? En busca de la paz perdida."
"La empresa creativa" de Franc Ponti. Editorial Granica.
"Consíguelo". J Hermida*

"Quién se ha llevado mi queso"

"Sí o No, Guía práctica para tomar mejores decisiones". Spencer Johnson.

"I Ching", varios autores. Ha inspirado a los dirigentes chinos en la toma de decisiones.

"Simplifica tu vida" Elaine St.James

"No te ahogues en un vaso de agua" Richard Carlson

"Pensamiento estratégico" Fabio Gallego. Editorial Paidós. Plural 2004.

"Decisiones Inteligentes" S Hammond y otros. Editorial Gestión 2000

"El diseño de escenarios en el ámbito empresarial". José Miguel Fernández Güell. Edit. Pirámide 2004.

"El Libro de los Mapas Mentales" Buzan Barry; Edic. Urano, Barcelona 1996 Sambrano J.

"La Toma de decisiones" Robert Heller. Edit. Grijalbo 1998.

"Business Think" Dave Marcum y Steve Smith. Ed. Deusto 2003.

"Es muy fácil" José María Lagarriga. Edit. Granica 2003.

"El cerebro creador" Puente Aníbal. Editorial Alianza 1999

"El pensamiento lateral" Bono E. Editorial Paidós. 1998.

"El diseño de escenarios en el ámbito empresarial" J. Miguel Fernández Güell. Ed. Pirámide

"Despierta toda tu creatividad" Rob Bevan y Tim Wright. Ediciones Nowtilus, 2005

"La brújula Interior" Alex Rovira Celma Editorial Empresa Activa

"Los secretos de los genios de la creatividad" Michael Michalko. Gestión 2000, 2002



Mapa Conceptual

Haz clic sobre la imagen siguiente para ver una presentación de los conceptos fundamentales de la unidad en forma de mapa conceptual (haz clic en la imagen para ampliar):

