



E-LEARNING

Nivel 5



Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

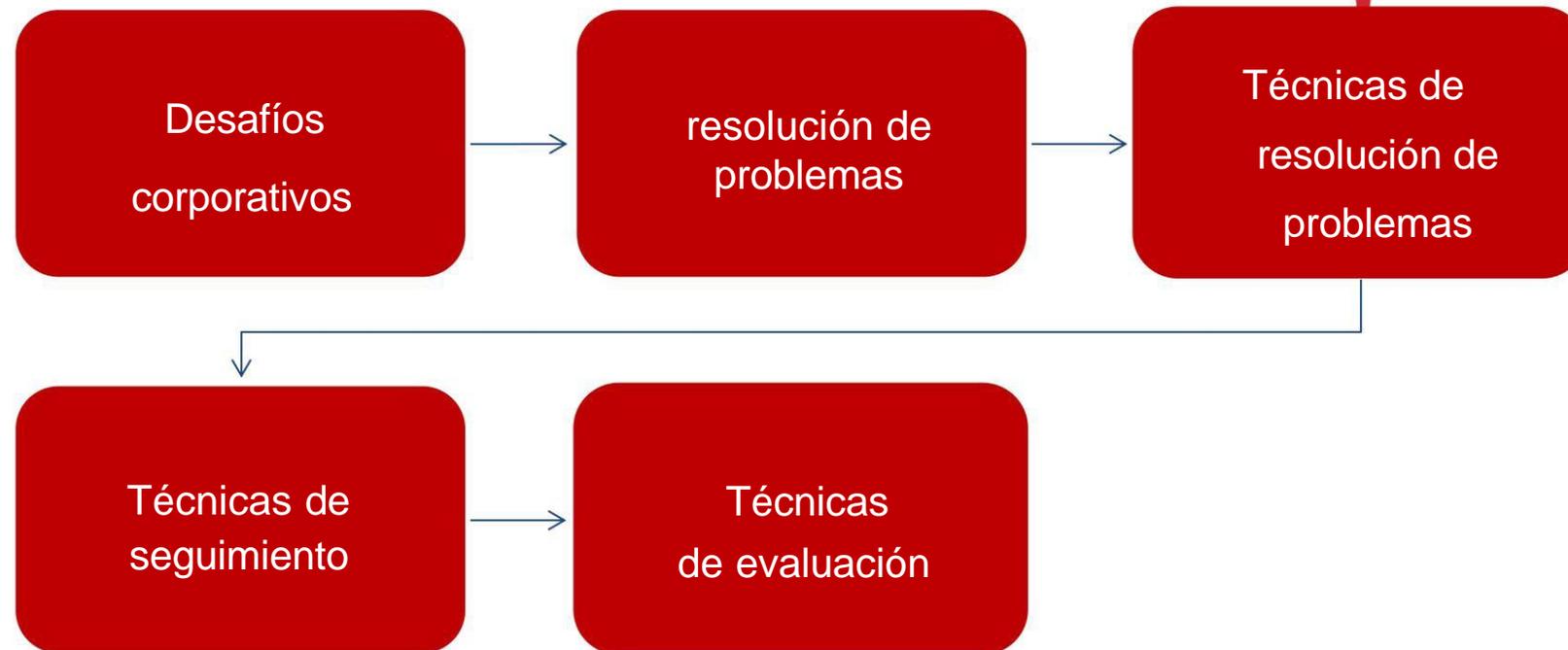
WA12: Mente abierta y voluntad de cambiar

5.2 Demostrar asistencia a nivel corporativo

LO5.21: Demostrar capacidad para brindar asistencia a nivel corporativo mediante la generación de soluciones a problemas abstractos que puedan estar relacionados con la estrategia de la organización (como expansión a nuevas ubicaciones, nuevos productos, reorganización empresarial, enajenación de negocios, etc.) o al funcionamiento diario de la organización (por ejemplo, desarrollar e implementar nuevos sistemas administrativos, como la gestión de registros; sugerir nuevas soluciones como sistemas CRM; garantizar niveles de personal adecuados para cubrir ausencias y picos de carga de trabajo, etc.).



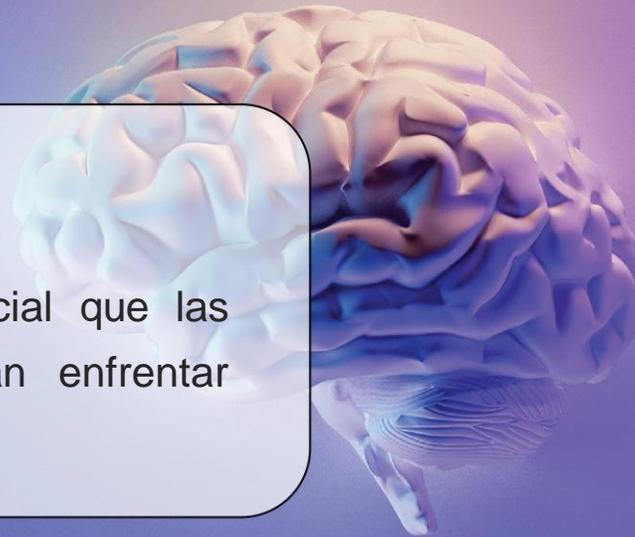
Mapa de ruta



Desafíos corporativos

Ejercicio de reflexión

Considere cualquier desafío potencial que las empresas y organizaciones puedan enfrentar durante su ciclo de vida.



Desafíos corporativos

Relacionado con la estrategia

- Expansiones a nuevas ubicaciones (locales o internacionales)
- Introducir nuevos productos o servicios.
- Reorganización empresarial (reducción de personal, enajenación de empresas, reestructuración, etc.)
- Operación transfronteriza
- Dura competencia

Operaciones diarias relacionadas

- Nuevos sistemas administrativos (desarrollo, adopción) como gestión de registros, sistemas CRM
- Garantizar niveles de personal adecuados en todo momento
- Reubicación de oficinas
- Regulaciones estatales
- Gestión de riesgos
- Mantenimiento del flujo de
caja

Desafíos corporativos

Naturaleza del desafío



Alcance del desafío

- Afecta a toda la organización
- Afecta sólo a una parte o un departamento

Impacto del desafío

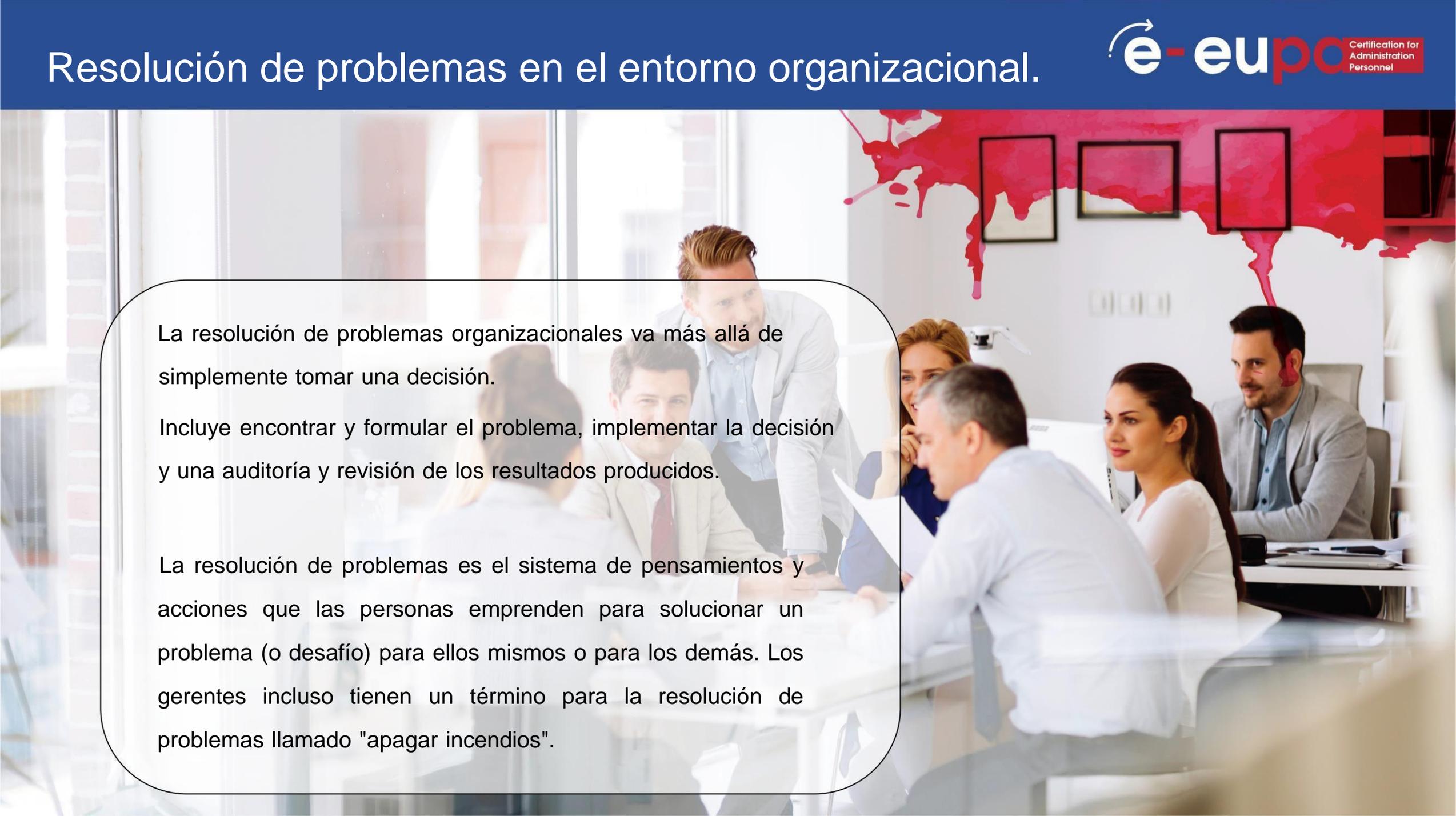
- Nuevas oportunidades
- Mayor eficiencia
- Fomenta la innovación
- Influencia negativa en algunos empleados: pérdida de moral, aumento del estrés

¿Cómo puede contribuir la AP a la toma de decisiones a la hora de resolver problemas y retos de la empresa?

- Investigar información para agregar valor al proceso de DM
- Usar información precisa y actual para desarrollar ideas para presentarlas a otros
- Hacer contribuciones constructivas, relevantes y oportunas a reuniones y debates
- Estructurar ideas, información y recomendaciones de una manera que ayude a las personas a comprender
- Contribuir para identificar los criterios de DM
- Influir en la DM mediante el uso de evidencia, argumentos, cuestionamientos y asertividad
- Mostrar apoyo a la decisión incluso si no están de acuerdo

El término resolución de problemas se utiliza en muchas disciplinas, a veces con diferentes perspectivas y, a menudo, con diferentes terminologías. Por ejemplo, es un proceso mental en psicología y un proceso computarizado en informática.

Los problemas también se pueden clasificar en dos tipos diferentes (mal definidos y bien definidos) a partir de los cuales se deben tomar las soluciones adecuadas. Los problemas mal definidos son aquellos que no tienen objetivos claros, caminos de solución o solución esperada. Los problemas bien definidos tienen objetivos específicos, caminos de solución claramente definidos y soluciones esperadas claras.



La resolución de problemas organizacionales va más allá de simplemente tomar una decisión.

Incluye encontrar y formular el problema, implementar la decisión y una auditoría y revisión de los resultados producidos.

La resolución de problemas es el sistema de pensamientos y acciones que las personas emprenden para solucionar un problema (o desafío) para ellos mismos o para los demás. Los gerentes incluso tienen un término para la resolución de problemas llamado "apagar incendios".

Hay tres habilidades principales que tienen los buenos solucionadores de problemas:

- Escuchar
- Evaluar
- Comunicar



- Escuchar es más que simplemente ondas sonoras que golpean el tímpano; se trata más de comprender mejor una situación descubriendo cuál es el núcleo del problema y cómo afecta a los demás.

- Es posible que tenga que escuchar a alguien que se acerca a usted y le cuenta sobre un problema que debe resolverse o puede que esté escuchando a un supervisor para obtener consejos sobre cómo resolverlo.

- Evaluar es un proceso en el que se toma la información recopilada al escuchar y se toma una determinación sobre el origen del problema.
- En ese momento, evaluaría sus opciones disponibles. Sus opciones pueden ser tomar medidas, consultar con otras personas, pagarle a alguien para que solucione el problema o no hacer nada.



- Comunicar es la habilidad necesaria para hacer saber a los demás la decisión que se ha tomado. No le hace ningún bien a nadie si sabes la respuesta, pero guárdala para ti.
- Seleccione la forma de comunicación más adecuada que se ajuste a su mensaje. Por ejemplo, si su decisión como gerente es despedir a alguien, entonces no sería apropiado comunicarlo a través de un

Principios de resolución de problemas



Evaluar el problema

Recopilar información

Dividir el problema en partes Identificar soluciones

Seleccione la mejor solución

Tomar acción Examinar resultados Prueba y revisión

Resolución sistemática de problemas.

1. ¿Existe alguna solución?

- Siempre hay una solución
- ¡El primer paso es creer esto antes de intentar identificarlo!

2. Escríbelo

- Reunir e interpretar información para identificar causas y posibles soluciones
- Escriba todo (todos los aspectos de la situación)

3. Encuentra la causa

- ¿Qué provocó que esto sucediera?
- Sólo si identifica con éxito la causa raíz, podrá ser capaz de encontrar el remedio adecuado

4. Identificar posibles soluciones

- Prepare un resumen de las opciones proporcionando hechos y evidencia
- Generalmente hay más de una solución.
- Aplicar técnicas simples de toma de decisiones para evaluar opciones para llegar a la mejor solución

5. Finalizar

- Planificar la implementación y comunicación del decisión
- ¡Establezca una fecha límite para resolver el problema!

6. Evaluar la solución

- ¿Fue eficaz?
- ¡Aprende de los éxitos y los fracasos!



- Abstracción: resolver el problema en un modelo del sistema antes de aplicarlo al sistema real
- Analogía: usar una solución que resuelva un problema análogo
- Divide y vencerás: dividir un problema grande y complejo en problemas más pequeños y solucionables.
- Prueba de hipótesis: suponer una posible explicación del problema y tratar de probar (o, en algunos contextos, refutar) la suposición.
- Pensamiento lateral: abordar soluciones de forma indirecta y creativa
- Análisis de mediosfines: elegir una acción en cada paso para acercarse al objetivo.
meta

- Método de objetos focales: sintetizar características aparentemente no coincidentes de diferentes objetos en algo nuevo.
- Prueba: intenta demostrar que el problema no se puede resolver. El punto donde falle la prueba será el punto de partida para resolverla.
- Reducción: transformar el problema en otro problema para el cual existen soluciones
- Investigación: emplear ideas existentes o adaptar soluciones existentes a similares. problemas
- Análisis de causa raíz: identificar la causa de un problema
- Prueba y error: probar posibles soluciones hasta encontrar la correcta

Métodos para generar ideas y soluciones.

- Lluvia de ideas
- Escritura de ideas
- Análisis Morfológico
- Escalera de mano

Métodos para la toma de decisiones

- Método Delphi
- Análisis de comparación por pares (comparación por pares)

Lluvia de ideas



Reglas de lluvia de ideas



BUILD ON THE IDEAS OF OTHERS



DEFER JUDGEMENT



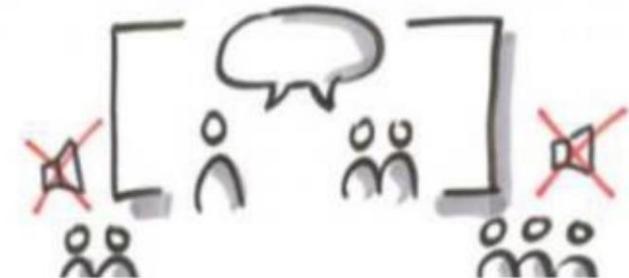
STAY FOCUSED ON TOPIC



FAIL EARLY AND OFTEN



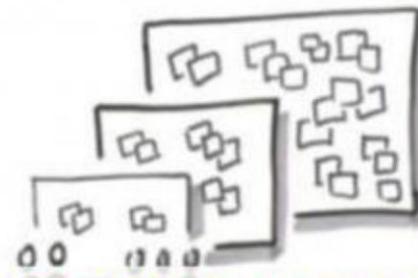
BE VISUAL



ONE CONVERSATION AT A TIME



THINK USER-CENTRIC



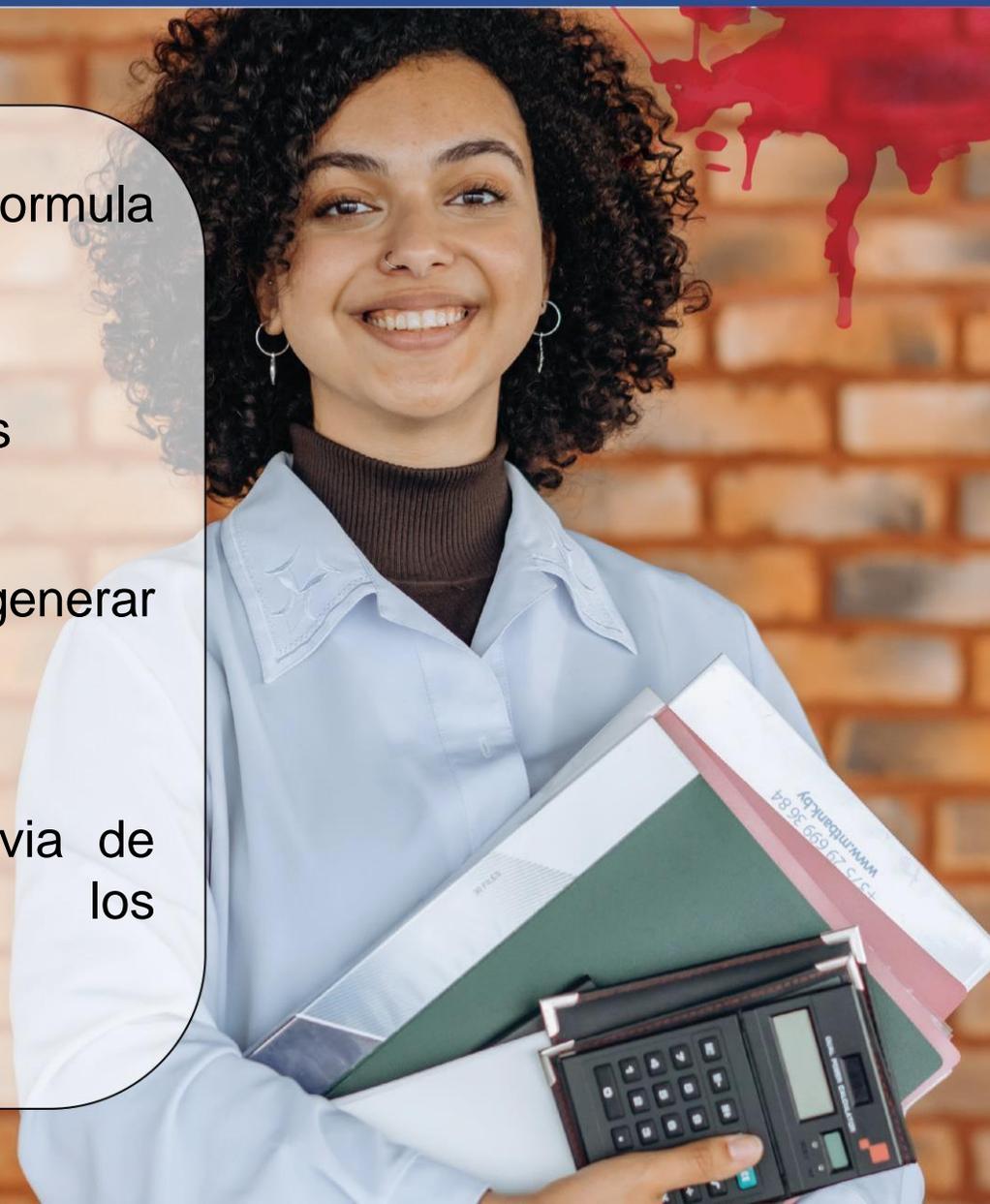
GO FOR QUANTITY



GO FOR WILD IDEAS

Lluvia de ideas paso a paso

1. Nombra el problema o formula la pregunta.
2. Que todos piensen un rato
3. Déjales expresar sus ideas
4. Escribe todas las ideas.
5. Discutir las ideas, generar nuevas
6. Califica las ideas
7. Discutir y hacer una lluvia de ideas más sobre los seleccionados



- Los participantes usan pequeñas tarjetas de papel para Escribe sus ideas y entrégalas al siguiente participante, quien puede usarlas para su propia inspiración, de esta manera se generan nuevas ideas o se desarrollan aún más.
- Método 635 (variación de escritura de ideas) – 6 Los participantes escriben 3 ideas en 5 minutos.

Análisis morfológico

“ . . . dentro de la imagen final y verdadera del mundo todo está relacionado con todo, y nada puede descartarse a priori por carecer de importancia”. (F. Zwicky)

– El análisis morfológico funciona mediante procesos muy simples, utilizando dos métodos comunes.

Principios de la creatividad: descomposición y asociación forzada.

– El problema se divide en variables componentes y valores posibles identificados para cada uno.

– El principio de asociación se pone entonces en juego "juntando" múltiples combinaciones de estos valores.

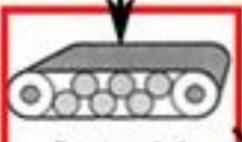
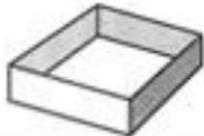
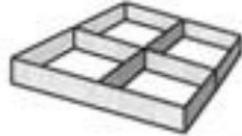
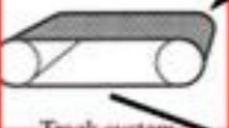
Cómo usarlo

- Defina el problema en una declaración breve y clara.
- Identificar atributos y valores : enumerar los aspectos de la situación que pueden variarse o cambiarse de alguna manera. Seleccione de 2 a 6 variables para investigar más a fondo. Para cada una de las variables, enumera los posibles valores que puedan tener, incluidos aquellos que se alejan de los valores convencionales (también puedes ser creativo en este paso).
- Combinar elementos : de las listas que ha creado. Si sólo hay dos listas, entonces una.

La matriz se puede utilizar como en el ejemplo siguiente. Combine repetidamente selecciones de ideas generadas, obligando a todos los elementos a unirse para construir una solución creativa.

- Seleccione ideas para usar o desarrollar en soluciones prácticas a su problema.

Análisis morfológico

	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Vegetable picking device		 Triangular plow	 Tubular grabber	 Mechanical picker
Vegetable placing device	 Conveyor belt	 Rake	 Rotating mover	 Force from vegetable accumulation
Dirt sifting device	 Square mesh	 Water from well	 Slits in plow or carrier	
Packaging device				
Method of transportation		 Transport system	 Sled	
Power source	Hand pushed	Horse drawn	Wind blown	Pedal driven

Concept 1



Cuando usarlo

- Úselo cuando explore ideas nuevas y diferentes.
- Úselo para ayudarlo a desbloquearse cuando esté atascado.
- Úselo para forzar una forma diferente de pensar.

Técnica de escalera de mano

Esta técnica anima a todos los miembros a contribuir a nivel individual ANTES de ser influenciados por alguien más, ayuda a las personas a evitar ser "pisadas " o dominadas por miembros del grupo más fuertes y ruidosos.

Paso 1: Antes de reunirse como grupo, presente la tarea o problema a todos los miembros. Dé a todos suficiente tiempo para pensar en lo que se debe hacer y formar sus propias opiniones sobre cómo realizar mejor la tarea o resolver el problema.

Paso 2: Forme un grupo central de dos miembros. Haga que discutan el problema.

Paso 3: agregue un tercer miembro del grupo al grupo principal. El tercer miembro presenta ideas a los dos primeros miembros ANTES de escuchar las ideas que ya se han discutido. Después de que los tres miembros hayan expuesto sus soluciones e ideas, discuten juntos sus opciones.

Técnica de escalera de mano

Paso 4: repita el mismo proceso agregando un cuarto miembro, y así sucesivamente, al grupo. Dé tiempo para la discusión después de que cada miembro adicional haya presentado sus ideas.

Paso 5: Llegue a una decisión final sólo después de que todos los miembros hayan participado y hayan presentado sus ideas.

Análisis de comparación emparejado

Ayuda a determinar la importancia de una serie de opciones entre sí.

La herramienta es particularmente útil cuando no tienes datos objetivos que puedas utilizar para tomar una decisión. También es una herramienta ideal para comparar diferentes opciones subjetivas, por ejemplo, cuando es necesario decidir la importancia relativa de las calificaciones, habilidades, experiencia y capacidad de trabajo en equipo al contratar personas para un nuevo puesto.

1. Haga una lista de todas las opciones que desea comparar. Asigne a cada opción un letra (A, B, C, D, etc.) y anótelo.
2. Marque sus opciones como encabezados de fila y columna en la hoja de trabajo. Este es para que puedas comparar opciones entre sí.
3. Dentro de cada una de las celdas en blanco, compare la opción de la fila con la opción de la columna. Decide cuál de las dos opciones es más importante y escribe la letra de la opción más importante en la celda.

Análisis de comparación emparejado

4. Califique la diferencia de importancia entre las opciones, desde cero (sin diferencia/misma importancia) hasta, digamos, tres (gran diferencia/una mucho más importante que la otra).
5. Finalmente, consolide los resultados sumando los valores de cada una de las opciones. Es posible que desee convertir estos valores en un porcentaje de la puntuación total.
6. Utilice su sentido común y ajuste manualmente los resultados si es necesario.

	A: Overseas Development	B: Local Educational	C: University	D: Disaster Relief
A: Overseas Development		A, 2	C, 1	A, 1
B: Local Educational			C, 1	B, 1
C: University				C, 2
D: Disaster Relief				

Técnicas de seguimiento



Monitoreo: Este tipo de evaluación se realiza mientras se implementa un proyecto, con el objetivo de mejorar el diseño y funcionamiento del proyecto mientras está en acción.

“una actividad interna del proyecto diseñada para proporcionar retroalimentación constante sobre el progreso de un proyecto, los problemas que enfrenta y la eficiencia con la que se está implementando”

Ejemplos de técnicas de seguimiento incluyen:

- Informes de seguimiento de actividades
 - Informe de estado del proyecto
 - Cuadro de cronograma del proyecto
 - Informe de situación financiera
- Reuniones de personal
- Revisiones de registros

• Técnicas cualitativas para medir actitudes, conocimientos, habilidades,

Técnicas de evaluación

Una evaluación estudia el resultado de una acción con el objetivo de informar el diseño de proyectos futuros.

“Se utiliza principalmente para ayudar en la selección y diseño de futuros proyectos. Los estudios de evaluación pueden evaluar en qué medida el proyecto produjo los impactos previstos y la distribución de los beneficios entre diferentes grupos, y pueden evaluar la rentabilidad del proyecto en comparación con otras.

- La evaluación de impacto mide la diferencia entre lo que pasó con el programa y lo que habría pasado sin él.
- Evaluación ex post
 - Relevancia (el grado en que los objetivos y resultados son consistentes con los requisitos iniciales)
 - Eficiencia (entradas versus salidas)
 - Eficacia (el grado en que se han alcanzado los objetivos)
 - Sostenibilidad (medir si es probable que los beneficios continúen)

Principios de resolución de problemas:

- Definición y evaluación del problema.
- Recopilación de información
- Dividir los problemas en partes
- Identificar soluciones
- Seleccionar la solución
- Tomar medidas
- Examinar los resultados
- Pruebas y revisión

Reglas de lluvia de ideas

- Construir sobre ideas de otros
- Aplazar el juicio
- Manténgase enfocado en el tema
- Sea visual
- Uno hablando a la vez
- Opte por la cantidad
- Opte por ideas descabelladas

¡BIEN HECHO!

¡HAS COMPLETADO LA UNIDAD 5.2.!



**Cofinanciado por
la Unión Europea**

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

