

Tema 3. Solución de casos

Introducción

El propósito de esta experiencia de aprendizaje es ayudarte a desarrollar la habilidad para abordar los desafíos de los casos de estudio desde una perspectiva analítica y creativa. En primer lugar, descubrirás el papel de las preguntas detonantes en la búsqueda y el desarrollo de soluciones viables. Estas preguntas, estratégicamente diseñadas, te orientarán hacia los aspectos esenciales de cada caso, proporcionando un enfoque preciso y efectivo en la resolución de problemas.



Posteriormente, te adentrarás en el proceso de resolución, donde los seis pasos para solucionar problemas te ofrecerán un marco sólido para enfrentar desafíos de manera sistemática. Desde la identificación del objetivo hasta la medición del éxito, estos pasos te guiarán en cada etapa de la transformación de problemas en soluciones concretas y aplicables.

Además, explorarás una herramienta que revolucionará tu capacidad para analizar los problemas a fondo: el diagrama de Ishikawa. Este enfoque visual te permitirá identificar las causas subyacentes de los problemas; asimismo, te ayudará a comprender mejor el panorama completo y a tomar decisiones informadas.

Explicación

Una base fundamental para el proceso de resolución en los casos de estudio es la **comprensión precisa del problema en cuestión, sus implicaciones y las metas que se busca alcanzar**. Para ello, se proporcionan preguntas detonantes que actúan como faros en la búsqueda y el desarrollo de soluciones viables:

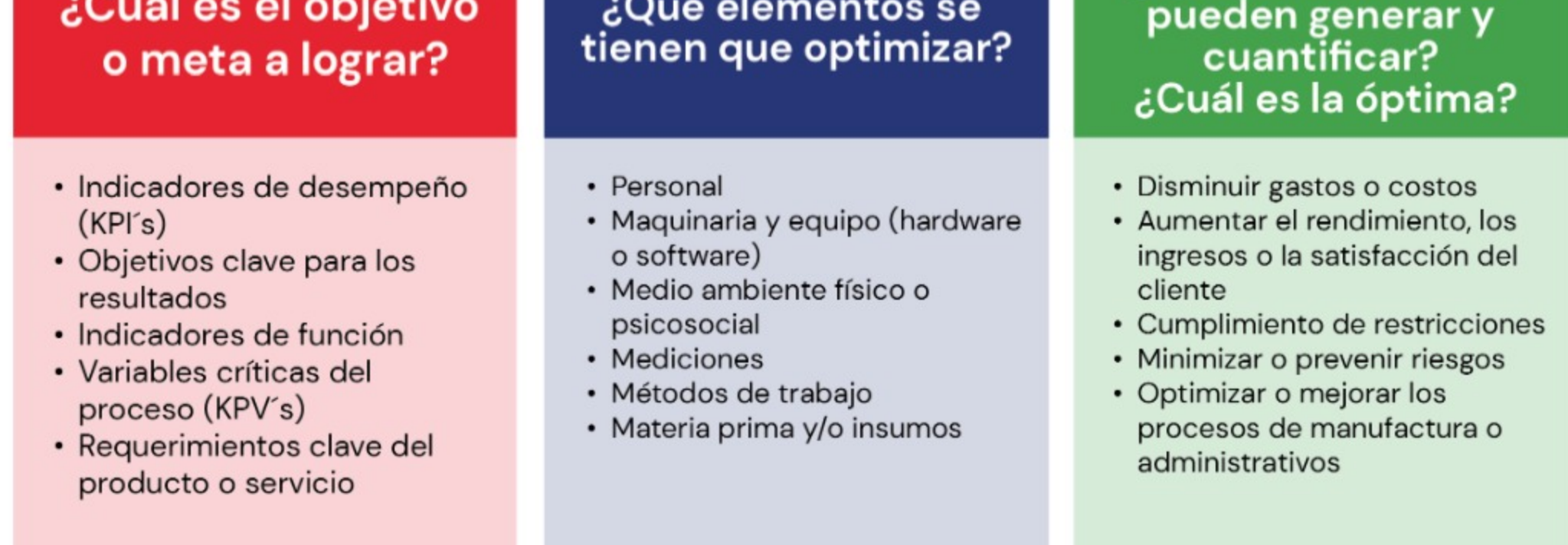


Figura 1. Preguntas detonantes.

No obstante, es importante señalar que no en todos los casos se proporcionan preguntas detonantes. En tales situaciones, es necesario examinar detenidamente el texto del caso en busca de los aspectos clave de la problemática. A partir de estos elementos, podrás generar ideas para abordar el caso de manera individual y desarrollar posibles soluciones.

Seis pasos para solucionar problemas

Cisco Network Academy (s.f.) propone **seis pasos para la solución de problemas**. Los primeros tres están relacionados con los aspectos fundamentales de la problemática, a menudo denominados "ABC". Estos pasos te permitirán adentrarte en la comprensión del problema, su alcance y las metas involucradas. A partir de este análisis, estarás en posición de abordar el caso individualmente y formular soluciones pertinentes. Los pasos restantes son esenciales para la discusión en equipo:



Figura 2. Seis pasos para solucionar problemas.

1. Identifica el objetivo

El objetivo constituye una herramienta valiosa, ya que proporciona indicios sobre los aspectos relevantes del caso de estudio. De igual manera, puede ayudarte a identificar el problema a resolver cuando no es del todo evidente.



Ejemplo

El propósito de la organización es mantener el total de quejas mensuales en 10. Sin embargo, actualmente, la entidad enfrenta un total de 25 quejas por mes, lo que equivale a casi una por día. El objetivo es disminuir la cantidad de quejas recibidas.

A partir de estos datos, se puede discernir que el problema radica en que el número de quejas excede el objetivo establecido por la organización.

2. Determina las causas raíz o los elementos a optimizar

Descubrir las causas subyacentes de un problema es fundamental para el desarrollo de soluciones eficaces, ya que cada causa influye directamente en los objetivos a alcanzar.



El químico y empresario japonés Kaoru Ishikawa (1915–1989) introdujo una herramienta analítica para determinar las causas de un problema y así facilitar su resolución. Esta técnica es conocida como "diagrama de Ishikawa", "diagrama de causa y efecto" o "diagrama de espina de pescado" (debido a su semejanza con la estructura de un pez).



En este diagrama, la cabeza del pez representa el problema a resolver o el efecto principal, mientras que las espaldas representan las posibles causas y subcausas que originan el problema o generan el efecto. Las causas principales se denominan "las 6M" y representan las categorías de las principales causas del problema. A partir de ellas, se identifican las subcausas del problema. Es importante que estas sean lo suficientemente específicas para facilitar la propuesta de soluciones:

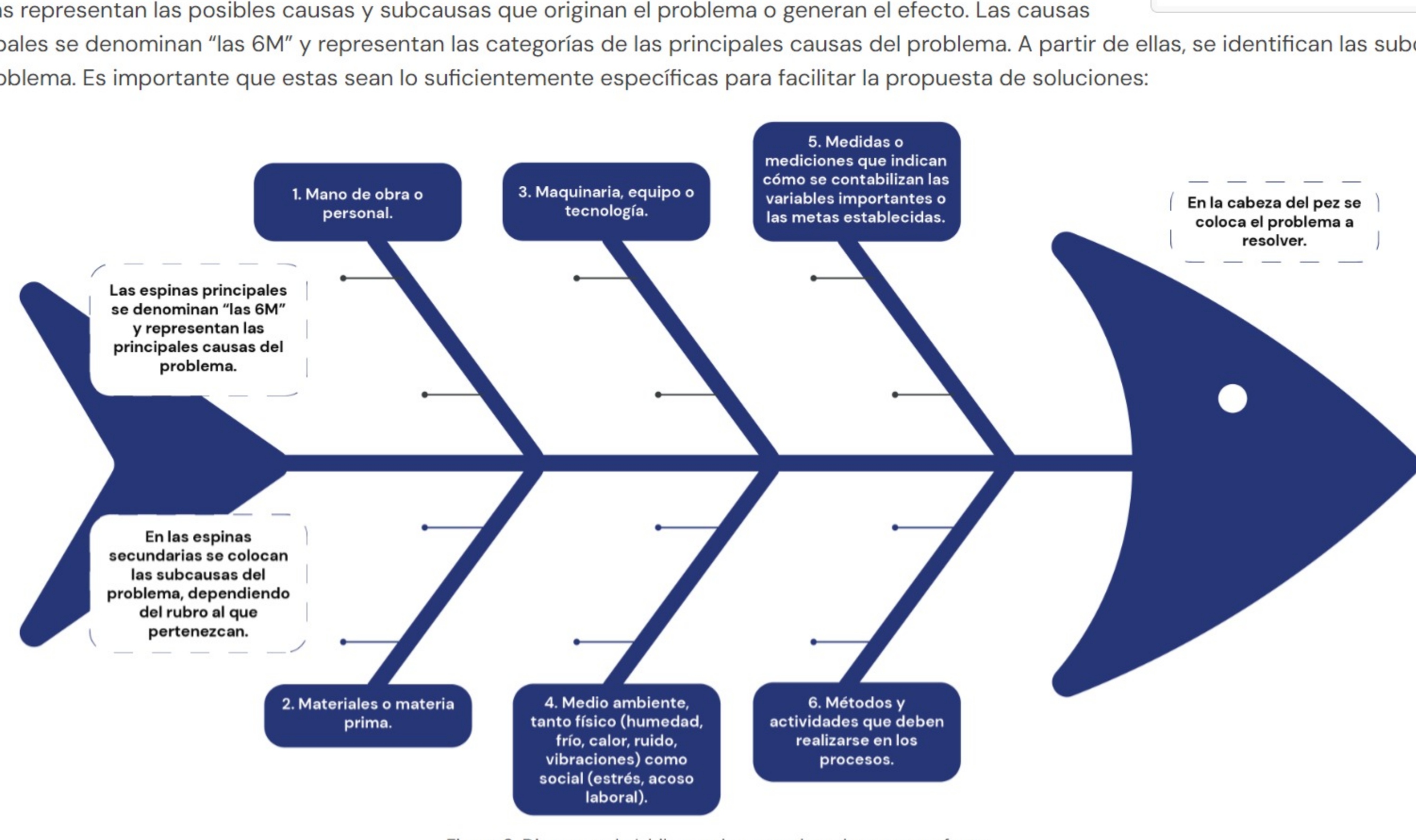


Figura 3. Diagrama de Ishikawa, de pescado o de causa y efecto.

Ejemplo

Rodríguez (2023) presenta el siguiente caso para ejemplificar el uso del diagrama de Ishikawa. Una organización identifica que sus ventas están estancadas y coloca en las espaldas secundarias de cada una de las 6M las subcausas de esta situación:

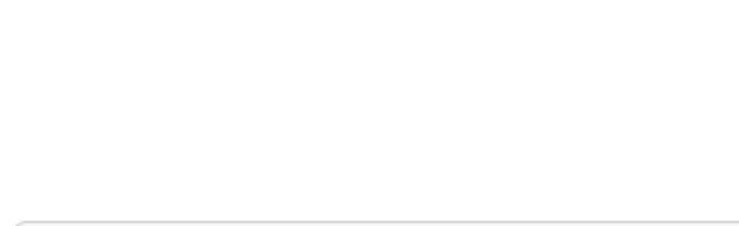


Figura 4. Ejemplo del diagrama de Ishikawa. Elaboración propia con base en Rodríguez, J. (2023). *Qué es el diagrama de Ishikawa, para qué sirve, cómo crearlo y ejemplos*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>

En el aspecto de la mano de obra, se debe profundizar en la subcausa de "falta de capacitación", ya que resulta necesario determinar qué tipo de capacitación es insuficiente, a saber:

- Estrategias de venta.
- Familiaridad con la gama de productos.
- Habilidades para manejar las objeciones de los clientes.

Este nivel de detalle es crucial para generar soluciones viables que incluyan la creación de cursos específicos y la identificación de los temas que deben abordarse.



3. Genera distintas soluciones

A partir de la identificación de las subcausas, se plantean distintas soluciones para el problema, las cuales pueden incidir en varias de las 6M del diagrama.

Ejemplo

Causa: mano de obra.
Subcausas: la capacitación es insuficiente y los vendedores no llenan su CRM (*Customer Relationship Management*).
Propuesta de solución: desarrollar un programa de capacitación que abarque los siguientes temas:

- Estrategias y métodos de venta.
- Familiaridad con la gama de productos y servicios.
- Habilidades para manejar las objeciones de los clientes.
- Pasos para llenar correctamente los campos del CRM.

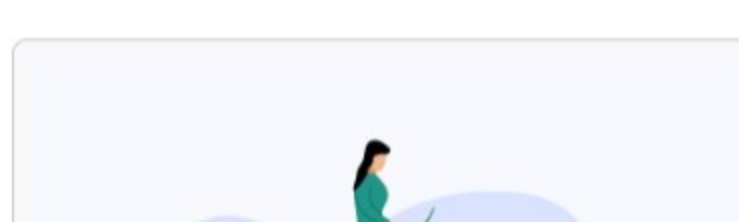


Causa: medio ambiente.
Subcausas: horarios extensos.

Propuestas de solución: por un lado, modificar los horarios laborales para lograr mayor flexibilidad; por el otro, establecer ubicaciones estratégicas para las oficinas, con el propósito de brindar un servicio más efectivo a los clientes.

4. Encuentra la solución ideal

La solución ideal debe ser viable tanto desde una perspectiva técnica como económica, es decir, su implementación es sencilla en términos de tiempo y recursos, además de presentar los costos más bajos. Asimismo, este enfoque permite establecer prioridades en cuanto a la secuencia de implementación de las soluciones.



Ejemplo

En la situación planteada en el diagrama de Ishikawa, resulta sensato comenzar con la capacitación. Al mismo tiempo, se pueden evaluar detenidamente las opciones de horarios flexibles y la reubicación de las oficinas, ya que estas medidas pueden requerir de inversiones considerables y un análisis más detallado.



5. Planea e implementa la solución

Esta fase desempeña un papel fundamental en el proceso de resolución de casos, ya que la implementación se erige como un elemento central en el debate de decisiones, requiriendo de una evaluación minuciosa. Es imperativo examinar esta etapa en detalle, dado que la efectividad de la solución depende en gran medida de cómo se implemente en la realidad.



Igualmente, es necesario elaborar un plan sólido que guíe la ejecución de la solución propuesta. Cada paso debe ser meticulosamente diseñado, considerando aspectos que el destinatario de la solución, el equipo que marcará de ella, el momento oportuno para su implementación y los métodos que se utilizarán para llevarla a cabo. Definir estas variables con claridad resulta esencial para asegurar una transición exitosa de la teoría a la práctica.



Del mismo modo, es indispensable contemplar cómo se determinará el éxito de la solución implementada, lo que conduce hacia el último paso del proceso.

Como puedes ver, la fase de planeación e implementación actúa como un puente crítico entre la concepción de la solución y su impacto real en la resolución del caso, confiriendo un sentido de pragmatismo y concreción al proceso global.

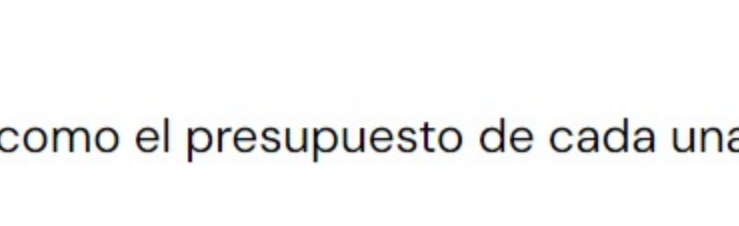
Ejemplo

En el caso de la implementación de cursos de capacitación para los vendedores de la organización, vale la pena establecer lo siguiente:

- Tareas: desarrollar el contenido del curso.
- Tiempo: definir cuánto tiempo llevará desarrollar el contenido de la capacitación.
- Costos: establecer así el desarrollo del curso será interno o si se hará con el apoyo de un consultor externo, así como el presupuesto de cada una de las opciones.

6. Mide el éxito de la solución

Aunque es posible que este paso no se complete durante la resolución inicial del caso, su importancia radica en formar parte de la revisión posterior de la eficacia de las soluciones implementadas. La evaluación de las soluciones sirve para verificar si las elecciones realizadas han abordado la raíz del problema o si se requieren ajustes.



Esta evaluación es la guía para determinar lo siguiente:

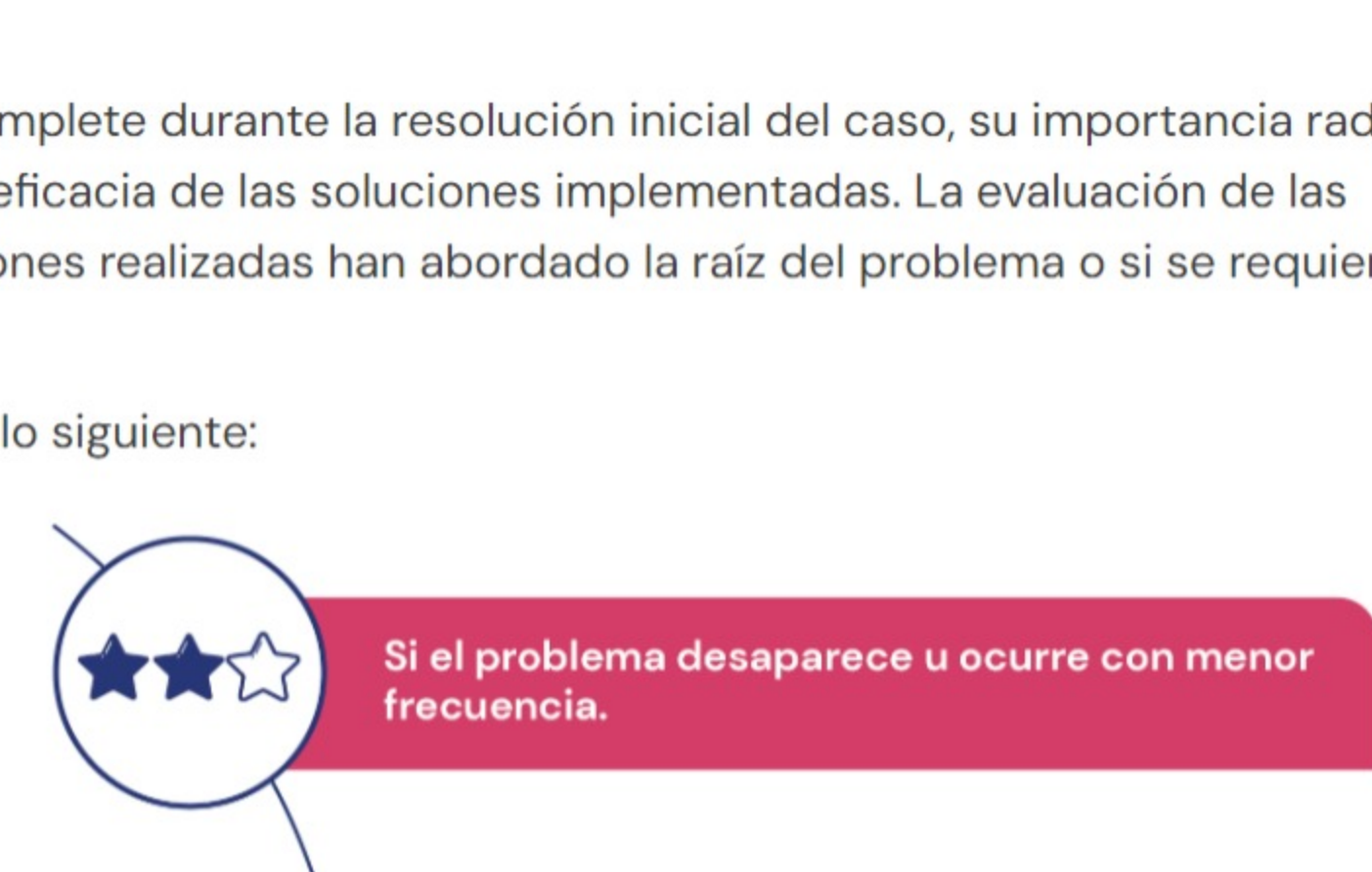


Figura 5. Aspectos que se determinan a partir de la evaluación de la solución.

En caso de no cumplirse los criterios anteriores, el proceso implica volver a realizar el análisis y documentar la experiencia como una lección aprendida. Si la solución cumple con el objetivo, se documenta como una buena práctica y se estandariza en toda la empresa.

Este ejemplo garantiza que las soluciones no solo sean implementadas, sino que también sean evaluadas y refinadas para lograr resultados sostenibles.

Ejemplo

En el caso de los cursos de capacitación, la experiencia puede servir como punto de partida para la implementación constante de dichos cursos en temas específicos y de actualización para los vendedores de la organización.



Cierre

Durante esta experiencia de aprendizaje, aprendiste la intrincada relación entre los problemas y las causas subyacentes de un caso. Como pudiste observar, los problemas son el resultado de esas causas y su identificación minuciosa resulta esencial para desarrollar soluciones efectivas que ataquen los problemas de raíz, garantizando así que no vuelvan a surgir y sentando las bases para abordar desafíos similares en la organización.

El proceso de exploración y análisis de diversas soluciones se convierte en una valiosa práctica para el siguiente paso: el debate con el equipo. Estudiar un amplio abanico de soluciones te prepara para seleccionar las mejores opciones y así enfrentar las discusiones en equipo que marcarán la siguiente etapa. La capacidad de analizar, comparar y seleccionar soluciones de manera informada te convertirá en un recurso valioso para la toma de decisiones colaborativa.

El desarrollo y las habilidades que has adquirido no solo son esenciales en el ámbito académico, sino que también tienen un impacto directo en tu crecimiento personal y profesional. Cultiva tu capacidad de resolución de problemas y aplica estas herramientas en diversos contextos para enfrentar los desafíos con creatividad y confianza.

Referencias Bibliográficas

- CISCO Network Academy. (s.f.). *Seis pasos para perfeccionar su capacidad de resolución de problemas*. Recuperado de <https://www.netacad.com/es/careers/career-advice/essential-skills/six-steps-becoming-better-problem-solver>
- Rodríguez, J. (2023). *Qué es el diagrama de Ishikawa, para qué sirve, cómo crearlo y ejemplos*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>

Checkpoints

Asegúrate de:

- Identificar los elementos clave en la resolución de problemas, como las preguntas detonantes y las causas raíz, para desarrollar soluciones eficaces y sostenibles.
- Entender los seis pasos esenciales en la resolución de problemas para seguir un proceso estructurado y sistemático, y enfrentar desafíos complejos.
- Explicar el uso del diagrama de Ishikawa para identificar las causas de los problemas y visualizar cómo distintos factores están interconectados.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMLENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, documentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMLENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMLENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.