Descripción del curso

El pensamiento crítico (la aplicación de métodos científicos y del razonamiento lógico) constituye la base para resolver problemas y tomar decisiones con eficacia. El pensamiento crítico nos permite evitar escollos frecuentes, verificar la validez de nuestras creencias y suposiciones y corregir las distorsiones que pueden haberse producido en nuestros procesos mentales. Con este curso adquirirás la confianza para evaluar acertadamente los problemas, sopesar soluciones alternativas y prever probables riesgos. Aprenderás a usar el análisis, la síntesis y las preguntas positivas para abordar problemas tanto individuales como organizacionales y cultivarás el pensamiento crítico que se necesita en estos tiempos turbulentos. Mediante estudios de caso y de situaciones en que se han visto otros alumnos, se exploran modelos exitosos y métodos de probada eficacia que son fácilmente reproducibles en el trabajo.

Objetivos del curso

Saber escoger y aplicar los procesos y métodos apropiados para resolver problemas y tomar decisiones

Identificar factores que con frecuencia dificultan la resolución de problemas y la toma eficaz de decisiones

Reconocer la variable humana en la resolución de problemas y la toma de decisiones

Evaluar grandes bloqueos conceptuales e importantes retos que se pueden presentar en diversas situaciones

Aplicar conceptos para mejorar el desarrollo personal y el desempeño organizacional

Explicar los elementos clave de la resolución de problemas y la toma de decisiones, así como los escollos que entorpecen esos procesos

Formato del curso

El curso consta de cuatro módulos. Cada uno va acompañado de un breve examen. Dispones de un intento por examen cada ocho horas. Para aprobar el curso debes obtener un puntaje de como mínimo 80% en todos ellos. Puedes rendir cada examen tantas veces como quieras.

Estudios previos recomendados

El curso va dirigido a un público muy amplio. No se requieren otros estudios ni se necesita tener experiencia empresarial.

Diploma

El diploma por terminar el curso es otorgado conjuntamente por Coursera y la Universidad de California en Irvine. Se trata de un documento verificado que tendrás en tu poder y que se puede imprimir y compartir digitalmente. Para obtenerlo tienes que hacer las tareas del curso registrándote con tu identidad y aprobar cada uno de los módulos.

* 1. Toma de decisiones y resolución de problemas en una organización

'Bienvenidos a Resolución de Problemas y Toma de Decisiones" ofrecido por la Universidad de California en Irvine. Soy Rob Stone. Yo he estado resolviendo problemas y tomando decisiones toda mi vida, igual que todos. Todos lo hacemos diariamente, constantemente de hecho. Lo hacemos bien o no tan bien, pero siempre lo hacemos. También lo he estado haciendo profesionalmente durante años. No sabría decir cuántos, pero han sido varios y en bastantes organizaciones. He trabajado para organizaciones con y sin ánimo de lucro, para organismos gubernamentales. En esta clase hablaremos de algunas herramientas, técnicas, métodos y procesos que pueden ayudar a resolver problemas y tomar decisiones. Yo mismo he aplicado esto para tomar decisiones en varios organismos, para ayudar a otros a tomar decisiones, para ayudar a equipos a tomar decisiones. Así que trabajaremos con algunas de las cosas que nos ayudaron a hacer esto. Veamos algunos de los conceptos relacionados con la resolución de problemas la toma de decisiones.

Vamos a hablar de la resolución de problemas y la toma de decisiones en organizaciones.

Este es el módulo uno, lección uno.

Una decisión es una elección. Así que tenemos que hacer una elección. De eso trata la toma de decisiones, de elegir.

La toma de una decisión es un proceso. Puedes seguir algunos pasos o hacerlo de otro modo. No tienes que seguir pasos específicos. Hay gente que de algún modo toma decisiones improvisadas.

Esta es una decisión lógica de entre las opciones posibles; esto es un poco tendencioso dado que proviene de un diccionario de negocios y supone que vamos a tomar buenas decisiones. No tenemos porqué tomar buenas decisiones; también podemos tomar malas decisiones, pero con suerte serán buenas.

Podemos hacer una mala elección o no elegir. Luego hablaremos de tomar buenas decisiones sobre la marcha.

Podemos tener la opción uno o la opción dos.

Una mala elección sería no reflexionar sobre ellas y simplemente elegir una.

Por poner un ejemplo, había una persona que necesitaba contratar a un empleado nuevo en su departamento.

Esta persona que iba a hacer esa contratación era el encargado de todo el departamento, era el que tenía que tomar la decisión final y tenía la autoridad. Puso a un equipo a ayudar en el proceso de contratación y para que entrevistaran a diferentes candidatos y escribieran sus recomendaciones.

Crearon una lista de candidatos prioritarios que le entregaron al responsable final quien tenía que tomar la decisión final. Entonces, el que tomaba la decisión final miró la lista y dijo, "no necesito esto", y la tiró. Si tuviera que elegir entre la persona uno y la persona dos, ¿cómo haría esa elección? Lo que hizo fue decir, "voy a elegir a esa persona porque habla italiano". Hablar italiano no tenía nada qué ver con trabajar en esa organización. Trabajo en equipo, comprensión de varios procesos lingüísticos, ser capaz de trabajar con clientes, esas eran las habilidades clave y la persona contratada carecía de todas ellas. Así que cuando contemplamos algunas de las opciones, si no las sopesamos, podemos tomar una mala decisión. Esa fue una decisión terrible. Otra cosa que podemos hacer es decir: "opción 1, opción 2 o ninguna decisión."

Podríamos decir que, en cierto punto, algo pasará. Tanto si sucede la opción uno, como si pasa la opción dos, yo no sé qué hacer y realmente no quiero tomar una decisión. Así que simplemente dejaré que los acontecimientos tomen su curso, veré qué pasa y no tomaré una decisión. Pero realmente estás tomando una decisión, la opción que sea la más fuerte y que finalmente va a terminar siendo el resultado es tu elección. Decidiste no hacer nada, sin embargo algo va a pasar y puede que no sea lo mejor. Vamos a ver cómo podríamos decidir pintar coches nuevos.

Tenemos la opción uno y la opción dos para pintar coches nuevos. Una organización hizo un gran trabajo entre la elección uno y la dos, opción uno y opción dos.

Teníamos a dos grupos de ingenieros. Un grupo de ingenieros dijo, "este es el mejor modo de pintar coches nuevos". Otro grupo dijo, "este es el mejor modo de pintar coches nuevos".

El CEO de la empresa de coches... todos conocéis esta empresa de coches, muchos de vosotros tenéis coches fabricados por esta empresa. El CEO tuvo finalmente que tomar una decisión porque los ingenieros no eran capaces de decidir entre la opción uno y la opción dos. Nadie sabía cómo tomar esta decisión, así que acudieron al CEO. Ambos grupos plantearon excelentes argumentos lógicos de porqué el CEO debía elegir un modo de pintar los coches y no el otro. El CEO les sorprendió; reunió a todos los ingenieros y dijo, "de acuerdo, decidamos cómo vamos a pintar los coches".

"Sólo tengo una pregunta para cada grupo."

"Por favor decidme, ¿cuál de las dos opciones de pintura no funcionará?" Todos lo ingenieros al unísono dijeron que las dos opciones funcionarían bien. Entonces dijo, "opción dos, así los vamos a pintar," y se fue.

Estupenda información para tomar una buena decisión. Ambas funcionaban bien. No iba a hacer ninguna diferencia el modo en que se hiciera. No era la evaluación que los ingenieros esperaban, pero funcionó.

Método A, método B... Simplemente elegimos el B.

'Toma de decisiones: la guía definitiva' Este es un texto al que podéis acudir y del que vamos a utilizar algunos fragmentos a lo largo del curso. Hay tres elementos clave en el proceso de la toma de decisiones. Conocer tu propósito. ¿Por qué estás siquiera intentando tomar esta decisión? ¿Qué quieres ganar con esta decisión? A veces no tenemos ni siquiera idea de porqué nos preocupamos. Entonces, ¿cuál es el propósito de todo esto?

Entiende tus inclinaciones. Todos tenemos algunas inclinaciones que simplemente van con nosotros y tendemos a elegir aquellas formas de hacer las cosas que más nos gustan, y que no siempre son las mejores. Evalúa las consecuencias.

A veces es fácil tomar una decisión, como un propósito de Año Nuevo, y después no pensar en las consecuencias. "Oh, ¿te refieres a que tengo que hacer eso? No lo sabía." Así que hablaremos un poco sobre ellas. Pongamos un ejemplo.

Tienes un objetivo:

quieres tener 1 millón de dólares en acciones antes de jubilarte.

Y esa es una cifra que no es tan inalcanzable para la mayor parte de la gente que tiene menos de 30 años. Probablemente tú puedas ahorrar ese dinero y alcanzar esa meta, pero tendrás que hacer algunas cosas para conseguirlo.

Entiende tus inclinaciones. Consideraciones legales y consideraciones éticas.

Consideraciones legales. Hay una serie en boga llamada 'Breaking Bad':

Un profesor decidió que quería ganar más dinero. Y decidió que el mejor modo de lograrlo era haciendo algo ilegal.

Así que hay consideraciones legales: "¿vamos a ir por esa vía?" "Hmm, no. Vamos a ir por la vía normal y ahorraremos nuestro millón de dólares a través de medios normales. Consideraciones éticas. A veces pensamos, "¿hay cosas en las que no quiero verme envuelto?" "¿Quiero estar relacionado con compañías que hacen pruebas químicas con animales?" "¿Quiero estar relacionado con compañías que fabrican armas para la guerra?" Hay diferentes consideraciones éticas que querríamos hacer durante el proceso y eso descartará algunas de las opciones. Ahora tenemos las opciones restantes, vamos a pensar en ellas.

Consecuencias. ¿Cuáles son algunas de las consecuencias de amasar esta cantidad de dinero para la jubilación? Quizá tengamos que mantener nuestro coche unos años más en lugar de comprar un coche nuevo cada tres o cuatro años. Ahora quizás sea cada ocho o diez años. Podríamos comprar un coche que no sea el más elegante pero que nos dé el mismo servicio. Muchos coches aguantan fácilmente 250.000 millas hoy en día. La única razón para comprar autos nuevos a cada rato es por pura moda.

Podríamos no adquirir artículos nuevos y elegantes, por ejemplo, un reloj elegante, de marca y de diseño. Podríamos no pasar unas vacaciones espectaculares cada año, sino hacerlo 2 o 3 años, y que sean sólo unas buenas vacaciones. No tenemos que hacer recortes en todo nuestro estilo de vida para alcanzar el objetivo de acumular cierta cantidad de dinero para el retiro. Pero tal vez sí tengamos que recortar en algunas cosas. Lo que hacemos tiene consecuencias.

El problema. Un problema es una brecha o un cambio de algún tipo. Hay algo incorrecto en el modo en el que habitualmente entendemos las cosas.

Observa el ejemplo de un problema.

Estás ganando peso por que te alimentas mal y no haces ejercicio.

No sé si tienes ese problema pero yo lo tengo de tanto en tanto; muchos lo tenemos.

El método de ejercicio que eliges no te funciona bien. Si decides que vas a salir a correr, empiezas a correr y corres habitualmente 3 o 4 millas por semana, te das cuenta de que no es suficiente para ver ningún tipo de resultado en absoluto. Tienes que correr por lo menos 25 millas a la semana y no sabes cómo lo harás. Necesitas encontrar un modo diferente de hacer ejercicio.

Resolución de problemas: proceso para ocuparse de todos los detalles de un problema para alcanzar algún tipo de solución. Así que la resolución de problemas es un proceso que llevamos a cabo de un par de formas distintas.

* 1. Tipos de problemas

En este módulo, hablaremos de resolución de problemas. Sobre toma de decisiones hablaremos en el módulo tres. Ahora vamos a evaluar tus conocimientos. Veámoslo y volvemos.

Módulo uno, lección dos. Empecemos con los tipos de problemas. Mucho de esto procede de "Resolución de Problemas: Manual del Propietario" por Pierce Howard. Es un gran libro; deberías echarle un vistazo. Hay otro par de libros de los que hablaremos. Problemas para los que no conocemos la solución. Existen diferentes tipos de problemas. A veces no tenemos ni idea de cuál es la solución. La tenemos que descubrir. También tenemos problemas que tienen solución, pero no sabemos cuál es la mejor. No es obvio para nosotros cuál es la mejor solución. Problemas con soluciones que tienen resultados desconocidos. Problemas donde la causa es desconocida y debe descubrirse. A veces, si descubrimos cuál es la causa del problema, podemos encontrar la manera de resolver ese problema. Si eliminamos la causa, desaparece el problema. A veces, la causa no tiene ninguna importancia. Es desconocida o irrelevante. Si hablamos de paz en el Medio Oriente, la causa original del conflicto es en realidad irrelevante y es un poco confuso conocer el origen. Sólo sabemos que ahora tenemos que resolverlo. Tenemos problemas en los que las soluciones son conocidas, pero no sabemos cuál es la mejor. A veces, éstos son problemas muy difíciles de resolver. Tenemos soluciones con resultados conocidos. Tenemos soluciones con resultados inciertos. Y tenemos soluciones que son prioritarias. Pensemos un poco en buscar un nuevo trabajo. ¿Qué soluciones hay con resultados inciertos? Sabemos que vamos a tener un nuevo trabajo. Tenemos dos opciones: opción A y opción B. Ambos son trabajos geniales. Ambos son grandes oportunidades. Uno implica trasladarse a la costa noreste de los Estados Unidos. El otro implica trasladarse a la parte sudcentral de los Estados Unidos. Ciudades de diferentes tamaños; diferentes tipos de trabajo; diferentes grupos de personas con las que trabajaremos. Intentamos imaginar cómo será nuestro día a día una vez que aceptemos uno de estos trabajos y nos mudemos allá. ¿Cómo será mi entorno rutinario de trabajo? ¿Cómo me voy a desenvolver en mi nueva comunidad? ¿Cómo será cuando haga nuevos amigos en estos lugares? Tenemos varios cosas que evaluar que realmente desconocemos. Lo sabremos cuando lleguemos allí. Y eventualmente descubriremos que somos felices aquí. Que me encanta mi trabajo. Que me encanta la gente con la que trabajo. Que me encanta donde vivo. Todo es genial. Tengo una vida fantástica. Tomé la decisión correcta. Soluciones con resultados conocidos. Sabemos que hay este resultado y ese otro. Sólo evaluamos cuál es el mejor. Hay soluciones donde tenemos varios resultados diferentes. Debemos priorizar aquellos y dejar de lado otras diez cosas diferentes. La lista de prioridades tiene este aspecto. Esta parece la mejor. Luego le sigue esta. Luego le sigue ésta otra, y así sucesivamente. Así es como las priorizamos. Hay varias herramientas para priorizar cuando intentas resolver problemas. Veamos diferentes tipos de problemas y soluciones. Si tenemos problemas con causas desconocidas, sólo debemos encontrar la causa. Si tenemos problemas con causas desconocidas e irrelevantes que ni siquiera nos preocupan, sólo reuniremos ideas que puedan solventar el problema. Eso es lo que buscamos. Decisiones entre soluciones con resultados conocidos. Decidir entre una u otra es todo lo que tenemos que hacer. Y decisiones donde hay resultados inciertos, como acabamos de decir. Sólo tenemos que encontrar cuál es la que parce mejor después de evaluar varias cosas sobre la marcha. Y si tenemos una lista enorme de cosas que priorizar, ¿qué aspecto tiene esto? ¿Cuál es mi mejor opción? ¿Mi segunda mejor opción? ¿Mi tercera mejor opción?

* 1. Categorías de resolución de problemas

La solución analítica de problemas es una manera de mirar los problemas Otra, es la solución creativa de problemas.

La solución analítica de problemas tiene una respuesta correcta.

Y viéndolo así, mirando estos tipos de problemas, Es usualmente sistemática, la forma en que trabajamos con un problema analítico.

Por ejemplo, ¿cuál es la respuesta aquí? 2 más 6 más 4 12 No hay varias soluciones, A menos que seas un astrofísico. quizá puedas encontrar alguna solución diferente Pero para personas normales, si no eres Hawking, así que probablemente te quedarás con la respuesta de 12 Hay cuatro métodos para hacer esto, Hay un gran número de métodos, pero los cuatro que revisaremos son los más comunes. Uno es el análisis causa raíz, Es un enfoque muy sistemático para revisar el problema. Otro es el análisis de la matriz de decisiones, otra forma sistemática de revisarlo. Otro más es el árbol de decisiones, una manera sistemática de verificar las cosas. y una es la tabla de Precedencia qué cosas van primero, segundo, tercero. otra forma bastanste sistematica de analizar las cosas.

Análisis causa raíz. Tenemos diferentes categorías.

Lo que hacemos es ver en la categoría uno, dos, tres, cuatro.

¿cuáles son las causas del problema en esa categoría? Así que una categoría podría ser algo mecánico. Tu carro no arrancará. asi que decimos que algo de alla abajo que podria ser mecanico esta, cielos, Tengo dañados los cables de la bujias, o my bateria esta muerta, o el encendido del motor se descompuso. Así que tenemos una serie de diferentes posibles causas para eso.

Otra cosa podría ser que inundásemos el motor del coche porque no sabemos muy bien cómo arrancar el coche. Podemos tener otra categoría que refiere a personas, los problemas de las personas. bien, puedes tener a alguien, como un cuñado por ejemplo. que maneja tu auto ocacionalmente. y cada vez que intenta arrancarlo no puede. entonces siempre te llama a ti para que le arranques el carro

Tú no puedes entender porque tu cuñado no pueda arrancar el carro. solo se te ocurre my cuñado es un idiota. este es un problema de persona. entonces estas categorias empiezan a dividir las causas de nuestros problemas en diferentes áreas. y esta es la forma en la que analizamos las causas. Si eliminamos la causa, desaparece el problema. al empezar a examinar esto finalmente podemos descubrir, oh, tu cuñado esta usando una llave diferente a la tuya. y que hay un pequeño chip electrónico en cada llave de carro. y que el chip electrónico en su llave se descompuso. el carro no reconoce su llave, y por lo tanto no le permite arrancarlo entonces cuando cuando tu llevas tu llave y la usas para arrancar el carro, el coche arranca. Todo el mundo pensaba que él era un idiota. No, es un problema mecánico. Si reparas el chip, entonces hasta tu cuñado puede arrancar el coche. entonces analizamos las diferentes causas de los problemas para eliminar el problema final.

la Matriz de decisiones, es lo que vamos a ver

lo que podemos hacer, como podemos trabajar juntos para hacer que estas cosas pasen. y vamos a ver si existe alguna coorelacion entre las cosas, Quién va a hacer las cosas y cómo se van a hacer. entonces vamos a terminar en la Matriz de decisiones para decir esta bien, esto es lo que va a pasar aqui. esta persona va a hacer esto, esta persona va a hacer aquello, y vamos cumplir nuestro objetivo por fin. vamos a analizar un Arbol de Decisiones, esta es otra forma sistematica de hacer la cosas. tenemos una decisión que debemos tomar. Tenemos la opción A y la opción B.

La opción A tiene varios resultados distintos.

tenemos incluso un sub-titulo bajo la opcion A y que representan dos resultados posibles. debajo de B, una vez más tenemos varios posibles resultados. Así que tenemos cuatro posibles resultados.

¿Qué hacemos con esto? Vamos a priorizar estos y determinar cuál es el mejor resultado.

Así que varias herramientas diferentes nos pueden ayudar en nuestro proceso de toma de decisiones. El Gráfico de precedencia es otra herramienta. esto nos dice, bien, cómo podemos resolver este problema? Lo que vamos a hacer para resolver este problema es comenzar con la pregunta ¿que necesitamos para lograr este propósito? Cuales son los medios que vamos a usar para llegar? y despues nos ponemos a trabajar en tareas especificas. ¿Cuáles son las cosas que tenemos que hacer? entonces nos metemos en algunas de las concecuencias de las que estuvimos hablando. Oh, quieres decir que tengo que hacer esto y esto y esto. Y finalmente ellos alcanzarán su objetivo aquí. Así que otro modo de solucionar problemas de camino.

Veamos la resolución creativa de problemas . Acabamos de ver la resolución de problemas analítica. Sólo quiero contaros una breve historia sobre una pareja que toma decisiones. El marido, muy analítico. cada vez que resuelve un problema, pone todo tipo de tablas y diagramas juntos, analizando toda clase de cosas, y recolectando varia información. Coloca todo junto en cierto formato sistemático, va paso a paso, y resuelve el problema. Y lo hace un muy buen trabajo la mayoría de las veces.

Su esposa no lo hace de esa manera.

Ella resuelve los problemas con creatividad.

Ella simplemente piensa en problemas y de alguna manera consigue pensar sobre todos los aspectos distintos todos a la misma vez en su cabeza y saca una solución al problema.

Extrañamente, ella está en lo correcto 97 de cada 100 veces. Ella da con la mejor solución. Él solo llega a la mejor solución ocasionalmente. Ella casi siempre llega a la mejor solución. No siempre es así. La resolución de problemas sistemática es una gran forma de hacer las cosas. También lo es la resolución de problemas creativa. ¿Qué aprendemos en la escuela? Aprendemos la resolución de problemas analítica. La resolución de problemas creativa. Veamos un ejemplo.

No hay respuesta correcta, y nosotros simplemente vamos a buscar algunas respuestas útiles. ¿Cuál es la mejor respuesta? Cuando acabemos con esto, establecemos una solución, en el mundo real las cosas fueron bien. Hicimos lo correcto, elegimos la mejor respuesta. Echemos un vistazo. Esto está en un libro de Von Oech. quizá quiera echarle un vistazo alguna vez. Simplemente es un libro divertido, un golpetazo en un lado de la cabeza.

Tenemos cinco opciones aquí.

¿Cuál de éstas?, y tienes que decidir ahora, dales un vistazo. ¿Cuál de estas formas no está relacionada con las otras?

Toma un momento para mirarlas.

Y no se tarda mucho en hacerlo, Estoy seguro que muchos de vosotros [SONIDO] simplemente así. ¡Esa de ahí!

O sea que si elegiste la A A estás en lo correcto Si escogiste A, estás en lo correcto.

Es la única figura que tiene una parte interna al resto de la figura.

¿Alguien escogió B? Muy bien. Estás en lo correcto.

Es la única que tiene un lado recto y otro curvo.

C. Correcto.

Es la única con todos los lados rectos. D. Bien. Correcto. Es la única sin punto de discontinuidad. Es un círculo perfecto.

E. Me gusta mucho ésta. Quizá algunos de vosotros elegisteis esta Si lo hiciste, buen trabajo.

Es la única que representa un triángulo no Euclidiano en espacio. así que bien hecho. La idea es que cuando las miramos, no hay respuesta correcta o incorrecta. Muchas veces, ves que en el mundo de los negocios, no hay respuesta correcta o incorrecta. La organización que encuentra la mejor solución a un problema es a menudo la que obtiene una ventaja en el mercado. Hay numerosas historias acerca de organizaciones que resuelven problemas y pueden hacer algo como incrementar la calidad sobre la de su competidor. Tienen una ventaja en el mercado. Pueden resolver asuntos más rápidos que su competencia, Tienen una ventaja en el mercado. Pueden tener un precio más favorable y aún conseguir buenos beneficios, sacan ventaja a otros en el mercado. Así que viendo las respuestas, no hay una correcta o incorrecta. Eventualmente, se pone a prueba en el mundo real. ¿Escogimos la mejor?

2.1 Diagrama de Pareto

Bienvenidos de nuevo. "Resolución de problemas y Toma de Decisiones" de la Universidad de California en Irvine. Nuevamente, soy Rob Stone. En este módulo vamos a hablar sobre algunas herramientas que nos van a ayudar a detectar dónde están nuestros problemas. ¿Qué está causando nuestros problemas? ¿Dónde debemos buscar las soluciones? Estas herramientas no muestran cómo tomar decisiones. Nos muestran dónde enfocar nuestros esfuerzos. Veremos el Gráfico de Pareto. Veremos los Diagramas de Causa y Efecto. Vamos a ver histogramas.

Antes que nada, veremos el Diagrama de Pareto.

Bien, hubo un caballero llamado Vilfredo Pareto. Vivió en Italia

a finales de 1800 y principios de 1900. Observando a su alrededor, se dio cuenta de que el 80 % de la riqueza de Italia en 1906 estaba controlada por el 20% de la población.

Así que se le ocurrió la regla del 80/20. Oímos hablar de la regla del 80/20 todo el tiempo. De eso se trata; de ahí provino.

Lo que dice es que la mayoría de nuestros problemas son causados por un porcentaje muy pequeño de causas reales. La mayoría de nuestros problemas son el resultado de pocas causas. Queremos encontrar esas pocas causas y lidiar con ellas. Así, la mayoría de nuestros problemas desaparecerán.

La Gráfica de Pareto es una gráfica de barras verticales y vamos a ver un par de gráficas de barras. Pero en esta, la barra más grande está del lado izquierdo de las barras.

Y luego aparecen en orden descendente a partir de esa.

¿Por qué hacemos eso? Te lo mostraré en un momento.

¿Qué nos muestra esto?

Nos muestra la información en un orden jerárquico descendente. Muestra la prioridad de las cosas.

Identifica las situaciones que causan nuestros problemas.

Nos ayuda a centrar nuestros esfuerzos para trabajar en las cosas más importantes. No estaremos divagando tratando de arreglar asuntos triviales que no harán mucho por nosotros si nos encargamos de ellos.

Así que, ¿cómo se ve un Análisis de Pareto?

Se ve como una de estas cosas. Tenemos algunas barras. La barra más alta se encuentra en el lado izquierdo. Y la barra más pequeña se encuentra en el lado derecho. Es usado para resolver problemas. Los datos se colocan en diferentes categorías y luego se ordenan empezando por los más problemáticos.

Echemos un vistazo a un restaurante. Tenemos un problema en un restaurante. Recibimos quejas en nuestro restaurante.

Por lo que empezamos a recopilar información sobre el problema. ¿Cuáles son las quejas? ¿Por qué la gente se queja de esto? A veces, algunas personas se quejarán de que la comida es mala. Otras se quejarán de mal servicio. Otras de ruido molesto. La gente se queja de todo tipo de cosas en los restaurantes. ¿Por qué se quejan de nuestro restaurante? Bueno, por problemas de estacionamiento. Si vemos las 257 quejas que tenemos en un período de tiempo determinado, 112 de ellas son referentes a problemas de estacionamiento. Esa es la más grande a la izquierda. Es la barra con una altura de 112. En la siguiente barra tenemos a meseros groseros. Las personas tienen dificultad para estacionarse y después entran y se topan con un mesero grosero. Se ve que probablemente no es una muy buena experiencia.

Ahora, hay un problema con la comida. La comida no está cocinada correctamente. Está demasiado cocida o le falta cocción. Algo está mal con la comida. Además, algunas personas se quejan de que el restaurante es ruidoso.

Algunas personas dicen que la comida está fría.

Mi padre y mi suegra son personas mayores y comen más despacio, por lo que su comida se enfría. Así que se quejan de que la comida está fría. No estaba fría cuando llegó, pero ahora lo está. Así que nos quejamos de la comida fría.

Vemos algunos asuntos diferentes en el camino para descubrir cuál es el principal problema. Si observamos nuestra gráfica,

vemos que tenemos estos tres problemas. Si echas un vistazo a esto, estos tres problemas son las barras altas. Estos representan casi todas las quejas que tenemos en el restaurante.

A esto se le llama "los pocos vitales" y también tenemos "los muchos triviales".

Una persona que trabajó con estás gráficas de Pareto... Vilfredo Pareto empezó con esto y las llamó los pocos vitales y los muchos triviales y la gente les siguió llamando así. Luego vino Joseph Juran a decir que no eran los muchos triviales sino los "muchos importantes". Si podemos eliminarlos todos, entonces tendremos un restaurante de cinco estrellas.

Echemos un vistazo. Tenemos 257 quejas. 112 de ellas... hagamos cálculos sencillos. 112 de ellas corresponden al estacionamiento.

Así que podemos calcular el porcentaje.

Vamos a obtener un porcentaje acumulado para ver dónde tenemos que enfocar nuestro esfuerzo. Lo que esto dice es que 43.6% de los problemas provienen del estacionamiento. Así que casi la mitad de los problemas

o de las quejas provienen de un mal estacionamiento.

También vamos a añadir a los meseros groseros. Vamos a unir esos dos. Cuando los unimos, los sumamos. Eso nos da un porcentaje total de 72%. 72%. Casi tres cuartos de las quejas surgen de esos dos problemas. Del estacionamiento y de meseros groseros. Añadamos uno más para ver qué porcentaje nos da. Añadimos uno más: los problemas de la cocina.

Los sumamos. Los tres juntos nos dan un porcentaje de quejas que explican el 91.5%. Casi todas nuestras quejas provienen de tres cosas.

Podemos ir a buscar mejor café porque alguien se quejo del café anoche. Podríamos buscar un mejor café.

¿Por qué? eso nos ayudará a ser un mejor restaurante. Eso no va a reducir el número de quejas.

También podemos tratar de corregir el tiempo de espera.

Pero no hará ninguna diferencia. Nos nos hará un mejor restaurante. ¿Qué nos hará un mejor restaurante? Hay que arreglar el estacionamiento. Quizá tengamos que introducir servicio de valet parking. Quizá tengamos que ampliar el número de lugares de estacionamiento. Quizá construyamos un nuevo estacionamiento. ¿Quién sabe que es lo que haremos? Quizá sea pura tierra y tengamos que cubrirlo y pavimentarlo para resolver el problema. No lo sabemos. Pero tenemos que ver dónde están los problemas para poder resolverlos. Si incluimos todos los demás, vemos que el 100% de los problemas están causados por estas quejas. Estas son todas nuestras quejas. Si nos encargamos de los 3 primeros, la gente va a estar mucho más feliz con el restaurante.

Cuando examinamos categorías de problemas, queremos tabular los datos como lo hicimos para que todas las quejas estén en un gráfico. Así vemos rápidamente cuáles son las quejas.

Luego hacemos el gráfico para ver cómo se ve.

Así podemos entender y tomar acciones. Ya sabemos las tres causas principales de nuestros problemas. Las resolvemos para estar en mucho mejor forma.

2.3 Histogramas

Bienvenido de nuevo. Módulo dos. Lección tres.

Vamos a hablar de una herramienta llamada histograma. Es un diagrama de barras. Pero ¿adivina qué? Las barras están ubicadas en el lugar que les corresponde. No movemos la barra más alta a la izquierda, como lo hicimos en el diagrama de Pareto. El histograma nos muestra qué ocurre realmente en el mundo. Es una manifestación gráfica donde los datos son agrupados en rangos y cada barra corresponde a un rango de datos.

Nos muestra información tal y como es. Nos permite tomar decisiones. Lo que vemos con todas estas herramientas son las causas de los problemas y las soluciones que podemos implementar. Un histograma es algo que nos ayuda a enfocarnos en áreas donde queremos poner nuestro esfuerzo.

Es una forma de mostrar y examinar lo que está pasando. Tú estás observando lo que pasa en el mundo.

Las tres características más comunes

son la forma, la tendencia central y la dispersión.

Hablemos de estas tres cosas, porque ellas nos darán importante información que nos ayudará a encontrar cómo resolver algunos de nuestros problemas.

Forma. Veamos cómo es la forma de este histograma.

Podemos tener un histograma cuya forma es así o podemos tener estas otras formas. Sesgado a la derecha, sesgado a la izquierda uniforme o la típica curva de campana.

En la mayoría de las situaciones si la muestra es lo suficientemente amplia, el resultado será algo muy cercano a una curva de campana. Puede estar sesgado a una u otra dirección, pero ser muy similar a una curva de campana.

Esta está sesgada a la derecha.

¿Qué pasó aquí?

Bueno, estas son las notas de una clase.

Digamos que esta clase es de biología en una universidad del "Big Ten", la cual acepta todos los estudiantes que aplican de su estado. No es posible rechazar a un estudiante. Ellos pueden ingresar a la universidad sin importar los resultados de sus exámenes de admisión. Esto no tiene ninguna relevancia. Todos son aceptados allí.

En el primer año hay algunas clases que la universidad pone pone para eliminar a quienes realmente no pueden seguir el paso o quienes no tienen interés. O que pueden motivar a quienes están teniendo dificultades en ir a clases y ocuparse de sus trabajos en lugar de decir, "es mi primer año; creo que irme de fiesta es divertido". Pueden ayudar a esas personas a enfocarse. Así que esas clases no son fáciles de pasar. Puede que termines con una clase-conferencia de 600 personas. Este gráfico muestra la dispersión de las notas. Sesgado a la derecha: es intencionalmente difícil.

Pocas personas obtienen "A" o "B"; muchas obtienen notas inferiores a "C".

O podemos tener una clase que está muy bien diseñada.

El instructor ha planeado la clase bien. El instructor transfiere su conocimiento a los estudiantes. Está diseñada para que entiendan, hagan su trabajo y es clara. Todo lo que tienen que hacer es entregar los trabajos requeridos para la clase y así obtendrán una buena nota. Este es el tipo de clase donde todos empiezan con una "A" y está en ellos mantenerla. Es muy difícil perderla. Hay que poner muy poco esfuerzo para reprobar. Varios reprueban. Es otra forma de ver la clase. Por esto verás diferentes formas en el histograma. Una de ellas refleja una clase muy difícil de pasar. Y esta otra es una clase más fácil de pasar. Mejor diseñada y con el objetivo de transferir conocimiento.

Podemos terminar con una curva como esta.

O una curva en forma de campana como esta. Tiempo atrás se solía usar la curva de campana para asignar notas a los estudiantes y no importaban los resultados en sí; lo único que importaba era su desempeño relativo a los demás en la clase.

Hay otro elemento que entra en juego aquí, y es la razón por la cual queremos mirar la tendencia central. Si estamos haciendo algo para un grupo de interesados, ellos tienen expectativas. Ellos quien que sea al menos así de bueno y no quieren que sea mucho mejor que esto. Porque ellos perciben que si es mejor que eso, estarían pagando más de lo necesario. No queremos poner demasiadas cosas adicionales porque dirían, "¡es demasiado!" "No quiero pagar por lo extra." Así que debes tener una idea del rango que estás buscando. Queremos que todo lo que hacemos caiga en algún lugar de ese rango. Todos nuestros esfuerzos deben caer ahí. Tal vez tengamos una curva que esta movida a la derecha y donde estamos ocupándonos de todo lo que los interesados necesitan Y les estamos dando algo extra. En esta clase a la mayoría de personas le está yendo bien. Pero hay un grupo grande en la parte de arriba para quienes esta clase sta clase. La clase debe ser re-diseñada para que satisfaga a todas las personas.

Aquí tenemos otra clase que quizás no está bien diseñada porque hay un grupo que se queda atrás. No es un reto para la mayoría de estudiantes avanzados y algunos de los otros estudiantes no son capaces de seguir el ritmo.

La clase no tiene valor para ninguno de esos dos grupos. Así que debemos encontrar la forma de organizar la clase para que todo el mundo reciba algún beneficio de ella.

Así debería verse. La organizamos para que todos reciban algún beneficio de la clase.

Tendencia Central.

La tendencia central tiene tres medidas: media, mediana y moda. Estoy seguro de que ya has escuchado estos términos antes. Así que los revisaremos rápidamente una vez mas. Estamos hablando de encontrar el centro del histograma. Sin embargo, hay que definir el centro. Eso es lo que se estás tres medidas hacen. Media. La media es la suma de todos los valores dividida entre el número de muestras, es decir, estamos observando el promedio. Y la mayoría del tiempo cuando las personas hablan del centro de algo, están hablando de la media.

Examinemos la media una vez más.

Media es simplemente la medida promedio. La Mediana. Es otro centro. Simplemente dibujamos una línea en el centro para que esto esté dividido en dos partes iguales. No tiene nada qué ver con la media; es solo la parte de en medio. Piensa en la mediana como en la división entre los dos sentidos de una autopista. Divide la autopista justo a la mitad.

Finalmente, está la Moda.

Moda es simplemente cuando ponemos estos números juntos.

A+, A, A-, B+, C, D, "otro", "incompleto". Uno de estos valores se repite más veces.

¿Cuál se repite más veces? Esa es la moda.

Es la más fácil de identificar. Simplemente miramos todos los números o valores y decimos, "Ese es el que aparece más veces."

Y, muchas veces es la forma menos útil de mirar las cosas.

La media o la mediana son, por lo general, medidas de tendencia central más útiles que la moda. Aunque la moda está disponible para que la uses en algunas ocasiones. También debemos mirar la dispersión. ¿Cuál es la forma de la distribución? ¿Está toda aplastada? Es decir, ¿parece que las cosas pasan a lo largo de toda la distribución? ¿O se empiezan a concentrar en cierta área donde las personas están empezando a mejorar? ¿O es como la tercera gráfica? Aquí tenemos algo que está funcionando muy bien; casi todo se encuentran concentrados en la parte central y todos están recibiendo muchos beneficios de esta clase. Ahora estamos mirando la "voz del cliente" y estos son los límites especificados. El más alto y el más bajo que ya hemos discutido. Estas son todos nuestras muestras a lo largo del gráfico. ¿Cómo se compara la curva con lo que las personas esperan de nosotros?

Dispersión y desviación estándar. Hay todo tipo de cálculos que se pueden hacer con la desviación estándar y a dispersión. Y una de esas cosas es un término que a veces escuchamos llamado "Six Sigma". Si escuchas el termino "Six Sigma" (Seis Sigma) lo que significa es que estamos tratando de hacer todo casi perfecto. Lo que tratamos de hacer, lo que tratamos de lograr es que el histograma se distribuya entre esos requerimientos que los clientes nos han dado.

Así que la dispersión se puede parecer a esto, donde todo está localizado alrededor de la media. O, en algunos casos, los datos empiezan a separarse un poco más de la media.

Algunos clientes están realmente felices; otros, no lo están tanto. En el gráfico A, casi todos los clientes están igualmente felices. Todos están felices con esto.

El valor de los histogramas.

Nos dan tres medidas: forma, tendencia central y dispersión.

Podemos tomar buenas decisiones basados en la información que obtenemos de estas medidas y, por lo tanto, podemos tomar medidas efectivas.

3.1 Toma de decisiones en grupo

Bienvenido nuevamente. Estamos hablando sobre resolución de problemas y toma de decisiones, llevado a ti por la Universidad de California, en Irvine. Yo soy Rob Stone.

Este es el módulo tres, lección uno. En este módulo, vamos a hablar sobre la toma de decisiones en grupo.

En los grupos hay que tomar decisiones y existen diversas formas de hacerlo. Dependiendo del tipo de decisión que estés tomando,

necesitarás usar diferentes métodos para hacerlo conforme avances. Vamos a hablar acerca de la toma de decisiones en grupo, en vez de la toma de decisiones individual, aunque algunas en realidad son formas de tomar decisiones individuales. Métodos comunes que vamos a discutir: Podemos tomar decisiones por mayoría. Podemos tomar decisiones por minoría. Podemos dejar que un experto tome la decisión.

Reproduce el video desde ::58 y sigue la transcripción0:58

Podemos tener una figura de autoridad que simplemente tome la decisión del grupo y sin contribución alguna por parte del grupo.

Reproduce el video desde :1:7 y sigue la transcripción1:07

Podemos tener una figura de autoridad que tomará la decisión del grupo pero habrá contribuciones del grupo antes de tomar la decisión.

Reproduce el video desde :1:17 y sigue la transcripción1:17

Y podemos tener una decisión de grupo llamada consenso. Muchos hemos escuchado este término y tenemos alguna idea de qué se trata. Intentaremos aclararlo un poco más. Se puede hacer mal o equivocadamente; puede ser confuso. O puede hacerse bien y ser un buen método para tomar decisiones en grupo. Así que hablemos acerca de estos seis.

Reproduce el video desde :1:44 y sigue la transcripción1:44

Primero, hablemos acerca de la toma de decisiones por mayoría.

Reproduce el video desde :1:48 y sigue la transcripción1:48

¿De qué trata la toma de decisiones por mayoría?

Reproduce el video desde :1:52 y sigue la transcripción1:52

Tiene algunas ventajas.

Reproduce el video desde :1:54 y sigue la transcripción1:54

Es familiar, es rápida y muchos sabemos cómo aplicarla. Sabemos cómo hacerla desde que eramos niños. La toma de decisiones por mayoría generalmente es un votación. Tú dices, "¿cuántos de ustedes creen que debemos hacer A?" "¿Cuántos creen que debemos hacer B?" "Bien, parece que A gana. Eso es lo que vamos a hacer."

Reproduce el video desde :2:16 y sigue la transcripción2:16

Así que, ¿podemos hacerlo? >>Sí. ¿Sabemos cómo hacerlo? >>Sí. ¿Rápido, fácil? Sí, todo eso.

Reproduce el video desde :2:23 y sigue la transcripción2:23

Tiene algunas desventajas.

Reproduce el video desde :2:26 y sigue la transcripción2:26

Primero, quizá no todos apoyen este método.

Reproduce el video desde :2:34 y sigue la transcripción2:34

Y si estamos en un equipo, podríamos estar abandonando a parte del equipo. Trabajamos en de grupo y dejamos a parte del grupo atrás. Votamos por mayoría y algo no fue lo que esa parte había acordado. Parte del grupo avanza, el resto del grupo no.

Reproduce el video desde :2:49 y sigue la transcripción2:49

Debido a esto, puede suceder que el resultado de esa decisión no sea implementado eficazmente.

Reproduce el video desde :2:57 y sigue la transcripción2:57

Algunos podrían decir, "Simplemente no estoy de acuerdo". "No puedo aceptarlo y no lo voy a aceptar." "No voy a ayudar a implementar esto." "No voy a involucrarme en nada más con este grupo." "Simplemente hasta aquí llego." Así que en muchas ocasiones el voto mayoritario divide el grupo justo por la mitad. Tenemos al 51% del grupo feliz y listo para avanzar. El resto del grupo no lo está y si necesitamos que el grupo completo esté de acuerdo, esta no es una buena forma de hacer las cosas. Así, de todos los métodos de toma de decisión que vamos a examinar, nunca tomes decisiones por mayoría en un grupo. ¿Quieres que el grupo avance junto? Desecha este método; táchalo de tu lista. Quizá digas, "¡pero así lo hacemos siempre!" Está bien, pero cuando trabajas con un grupo, lo que buscas es que todos trabajen y avancen juntos. Elimínalo de tu lista.

Reproduce el video desde :3:48 y sigue la transcripción3:48

La toma de decisiones por minoría, ¿de qué se trata esto?

Reproduce el video desde :3:52 y sigue la transcripción3:52

Existen algunas ventajas de la toma de decisiones por minoría.

Reproduce el video desde :3:57 y sigue la transcripción3:57

Un individuo o grupo pequeño de personas harán algo que es parte del trabajo completo del cual el grupo es responsable. Pero el grupo entero no tiene que hacer todas las cosas. Reunimos un grupo de personas porque esta persona o este pequeño grupo son expertos en algo que nuestro grupo tiene que hacer. Ellos son los mejores para hacerlo. Ellos saben más acerca de esto que nadie más en el grupo. Hay otra cosa aquí que tenemos que hacer. Y aquí está alguien diferente. Un individuo o un pequeño grupo de personas. Ellos son los expertos en esa parte del trabajo que el grupo tiene que hacer. El grupo en conjunto es responsable de todo el trabajo, pero no tenemos que hacer todo el trabajo juntos. Si una organización funcionara así, habría 300 personas yendo por aquí para hacer esto y las mismas 300 yendo hacia allá para hacer lo otro. 300 personas haciendo algo en vez de 10 personas haciendo algo, 5 personas haciendo algo más, 6 personas haciendo otra cosa. Así logramos que todas esas cosas se hagan al mismo tiempo. El grupo entero no tiene por qué siempre hacerlo todo en conjunto. Es mejor tener grupos pequeños o individuos que trabajen en nombre de todo el grupo. Algunas veces, cuando están haciendo ese trabajo, necesitan tomar algunas decisiones.

Reproduce el video desde :5:11 y sigue la transcripción5:11

Necesitamos ser claros con estas personas cuando las enviamos a hacer ese trabajo qué decisiones pueden tomar realmente.

Reproduce el video desde :5:19 y sigue la transcripción5:19

Así dejamos que distintas personas hagan cosas diferentes. El grupo puede hacer muchas cosas diferentes al mismo tiempo y algunas personas van a tener que tomar decisiones por el grupo entero. Esto nos permite hacer muchas cosas al mismo tiempo. No tenemos que hacer todo todos juntos.

Reproduce el video desde :5:35 y sigue la transcripción5:35

Necesitamos asegurarnos de tener directrices claras para que este grupo minoritario tome decisiones. De lo contrario, ellos podrían hacer cosas que

Reproduce el video desde :5:44 y sigue la transcripción5:44

realmente no querríamos haber hecho en nuestra organización.

Reproduce el video desde :5:47 y sigue la transcripción5:47

Directrices claras sobre cómo estas personas pueden tomar decisiones sobre la marcha. Los parámetros en que ellos pueden permanecer.

Reproduce el video desde :5:54 y sigue la transcripción5:54

Desventajas. Bueno, habrá algunos miembros del grupo que no participen en la toma de estas decisiones.

Reproduce el video desde :6:2 y sigue la transcripción6:02

Algunas veces no hay la aceptación que necesitamos.

Reproduce el video desde :6:5 y sigue la transcripción6:05

Directrices claras. Estar de acuerdo que la minoría está facultada para tomar las decisiones. Así, si algunas personas dicen, "Yo no estuve involucrado en esa decisión", decimos, "ya tuvimos esa discusión". "La tuvimos al inicio, incluso antes de dar al grupo minoritario la libertad de hacer las cosas y de tomar decisiones sobre la marcha." "Tuvimos esa discusión." "No necesitamos tener esa discusión otra vez." "Acordamos los parámetros dentro de los que el grupo puede tomar decisiones."

Reproduce el video desde :6:30 y sigue la transcripción6:30

También disponemos de otra forma para tomar decisiones: un Experto. A veces no sabemos muy bien qué hacer para tomar una decisión. No tenemos la información. Y un experto la tiene. Traemos un experto externo para tomar la decisión por nosotros.

Reproduce el video desde :6:46 y sigue la transcripción6:46

Algunas ventajas de este método: es rápido y fácil, y muchas veces obtenemos una decisión más acertada o mucho mejor que la que hubiéramos tomado nosotros simplemente porque no tenemos la información para tomar la decisión.

Reproduce el video desde :6:59 y sigue la transcripción6:59

Desventajas. Nuevamente, no hay nadie de nuestro grupo involucrado en esto.

Reproduce el video desde :7:5 y sigue la transcripción7:05

Por lo tanto, la decisión y nuestra aceptación de ella son solo tan fuertes como nuestra fe en el experto. Si no tenemos mucha confianza en el experto, mucha fe en el experto, en su experiencia, en su habilidad para tomar una buena decisión, tendremos menos aceptación. Si pensamos que esta es la persona que realmente puede tomar la decisión, será maravilloso y avanzaremos con esa decisión.

Reproduce el video desde :7:29 y sigue la transcripción7:29

Por lo tanto, hay que tener el experto indicado.

Reproduce el video desde :7:32 y sigue la transcripción7:32

Ejemplos.

Reproduce el video desde :7:34 y sigue la transcripción7:34

Temas médicos y de salud. A veces no tenemos la información para tomar buenas decisiones médicas. Tenemos que estar involucrados en nuestra propia salud y decisiones médicas.

Reproduce el video desde :7:44 y sigue la transcripción7:44

Tenemos que tomar las decisiones finales sobre muchas cosas. Pero necesitamos de expertos a lo largo del camino para recibir buena información y algunas veces para que tomen decisiones clave sobre la marcha. Decisiones Financieras. A veces en un hogar los padres de familia

Reproduce el video desde :7:59 y sigue la transcripción7:59

son finalmente quienes toman las decisiones financieras. Puede haber algunos aportes de toda la familia, pero hay unos expertos que realmente saben sobre dinero. Tal vez mamá realmente sabe mucho sobre qué hacer con el dinero y cómo manejarlo. Así que mamá toma muchas de las decisiones financieras de la familia. Eso puede ser cierto en las organizaciones. Mucha gente que trabaja en la organización no tiene idea de lo que está pasando con la situación financiera administracion, operaciones de negocios y diseñadores de sistemas Ellos conocen la parte que hacen para la organización y saben que de alguna forma afecta al resultado final, pero ellos no conocen todas las cuestiones financieras y cómo tomar decisiones financieras clave. Pero hay expertos en la organización que sí saben hacerlo. Decisiones Legales.

Reproduce el video desde :8:42 y sigue la transcripción8:42

A veces, hay expertos que toman las decisiones legales. "Esto es lo que dice la ley." "Esto es lo que tenemos que hacer." Hay decisiones organizacionales que son tomadas por expertos dentro de la organización. A veces hay gente en la organización que no tienen ni idea de qué hacer en ciertas situaciones, no porque no sea lo suficientemente lista, sino porque no cuentan con la información necesaria para tomar una buena decisión. Hay personas que sí la tienen y toman las decisiones por son los expertos. Veamos la Autoridad Cerrada. La Autoridad Cerrada es cuando tenemos una figura de autoridad que dice: "Esta es la decisión". Aquí no hay opinión de nadie más en el grupo. Tiene algunas ventajas. Es rápido. Es obligatorio. Esta es una autoridad en la organización.

Reproduce el video desde :9:34 y sigue la transcripción9:34

Es la autoridad en ese grupo e indica lo que vamos a hacer.

Reproduce el video desde :9:41 y sigue la transcripción9:41

Hay algunas desventajas en esto. Aceptación y Apoyo. De nuevo, las personas no están involucradas por lo que su aceptación y apoyo serán proporcionales a la confianza que tengan en esta figura de autoridad.

Reproduce el video desde :9:58 y sigue la transcripción9:58

Alejandro Magno.

Reproduce el video desde :10:1 y sigue la transcripción10:01

Todas las personas que Alejandro Magno lideró hubieran ido a cualquier lado y hubieran hecho cualquier cosa por él.

Reproduce el video desde :10:10 y sigue la transcripción10:10

Lord Nelson, quien fue un famoso almirante de la marina británica. "Vamos a empezar con eso."

Reproduce el video desde :10:20 y sigue la transcripción10:20

La Autoridad Cerrada tiene algunas desventajas. La aceptación y el apoyo son proporcionales a la confianza y fe que tengamos en esa figura de autoridad. Alejandro Magno, por ejemplo, lideró su ejercito, lideró países, lideró al mundo y todos lo seguían. Fue un líder amado por la gente que lideró.

Reproduce el video desde :10:48 y sigue la transcripción10:48

El inicio cuando tenia 12 años. Hizo algunas cosas que eran increíbles, excepcionales. La gente decía: "Este es un gran líder".

Reproduce el video desde :10:59 y sigue la transcripción10:59

A los 12 años, su padre le dijo: "Hijo, voy a darte mi reino en algún momento de tu vida." "Hay un problema con esto porque mi reino no es lo suficientemente grande para ti." "Eres tan fuerte y tan buen líder que el mundo entero es la única cosa lo suficientemente grande para ti." Alejandro Magno fue un gran líder. Hay muchos ejemplos de grandes líderes a lo largo de la historia. Lord Nelson, de la marina británica, fue un líder increíble.

Reproduce el video desde :11:29 y sigue la transcripción11:29

Ambos líderes, Alejandro Magno y Nelson, cuidaban muy bien de las personas que lideraban.

Reproduce el video desde :11:37 y sigue la transcripción11:37

Nelson era tan buen líder que cuando murió en batalla, el Almirante de la Flota envió una señal al barco de Nelson para que sus hombres enviaran el cuerpo de Nelson a la nave del almirante porque él lo iba a regresar a Inglaterra. Y toda la tripulación de Nelson sacó sus cañones, los apuntaron a los otros barcos y dijeron: "No, nosotros lo llevaremos de vuelta." "Él es nuestro líder y nosotros lo llevaremos de vuelta a Inglaterra." Ellos desobedecieron completamente todas las órdenes que se les dieron y llevaron el cuerpo de Nelson de regreso a Inglaterra. Fue un líder amado. Él cuidó bien de su gente. Muchas veces hay buenos lideres que son buenos lideres y cuentan con el respaldo y apoyo en lo que hacen porque de verdad están velando por todo el grupo.

Reproduce el video desde :12:24 y sigue la transcripción12:24

Hay otros momentos en los que algunos líderes no están velando por todo el grupo. Están velando por ellos mismos. Todos podemos imaginar personas así. Y ellos toman decisiones que a nadie le importan. Nadie los respalda porque ellos no se preocupan por el grupo. Ellos se preocupan por sí mismos.

Reproduce el video desde :12:40 y sigue la transcripción12:40

Así, la credibilidad y confianza que tengamos en la figura de autoridad tiene mucho qué ver con la Autoridad Cerrada.

3.2 Métodos para tomar decisiones

Modulo 3, lección 2. Vamos a hablar de otros dos métodos de toma de decisiones vamos a hablar de ellos al mismo tiempo. Hablaremos y discutiremos los dos juntos porque ambos son muy similares.

Reproduce el video desde ::18 y sigue la transcripción0:18

Hay una gran diferencia entre los dos. Pero un grupo que toma decisiones usando cualquiera de los dos métodos podría verse exactamente igual. Si entraras a una sala de juntas, no tendrías la menor idea de cuál de estos métodos de toma de decisiones está usando ese grupo. Lo que queremos hacer es determinar qué hace cada uno, cuáles son las diferencias y en qué se parecen. Vamos a ver la decisión de una autoridad abierta con apoyo del grupo y vamos a ver una decisión de consenso de un grupo entero.

Reproduce el video desde ::53 y sigue la transcripción0:53

Autoridad abierta con apoyo.

Reproduce el video desde ::57 y sigue la transcripción0:57

Las ventajas de la autoridad abierta. Una autoridad abierta con apoyo es una figura de autoridad con el poder de tomar una decisión, de ponerla en marcha y de llevarla a su fin. Es una figura de autoridad que va a tomar la decisión pero que va a trabajar con el grupo para saber qué opina. "¿Cuál es tu aportación?" "¿Qué ideas tienes?"

Reproduce el video desde :1:21 y sigue la transcripción1:21

Ventajas. Los miembros del grupo son consultados y escuchados. Sus pensamientos e ideas forman parte del proceso de decisión. Con este proceso de toma de decisiones, muchas veces vemos que la decisión recibe un apoyo sólido.

Reproduce el video desde :1:39 y sigue la transcripción1:39

Desventajas. Puede haber confusión sobre el proceso.

Reproduce el video desde :1:46 y sigue la transcripción1:46

A veces la decisión ya ha sido tomada.

Reproduce el video desde :1:50 y sigue la transcripción1:50

Veamos el primero. Podría haber confusión acerca del proceso.

Reproduce el video desde :1:56 y sigue la transcripción1:56

A veces con este método de toma de decisiones hay un problema porque el grupo se reúne para discutir las cosas, se habla de ventajas y desventajas y finalmente se concluye con una recomendación. "Esta es la respuesta." "Esto es lo que queremos hacer." Le dan la recomendación a la figura de autoridad. Entonces, la persona que toma la decisión final la recibe,

Reproduce el video desde :2:20 y sigue la transcripción2:20

la pondera y regresa con una decisión completamente distinta. Y el grupo realmente se enoja. Se sienten molestos e ignorados.

Reproduce el video desde :2:31 y sigue la transcripción2:31

Se sienten traicionados.

Reproduce el video desde :2:34 y sigue la transcripción2:34

En el mundo de los negocios hay varios gerentes que jamás usarían este tipo de método de toma de decisión porque han tenido malas experiencias de gente que se ha sentido traicionada porque la decisión final no fue la del grupo. Con este método, el grupo no está tomando la decisión. Esto es un elemento clave. El grupo está ofreciendo una recomendación. Están dando información a quien va a tomar la decisión. Es parte de la decisión.

Reproduce el video desde :3: y sigue la transcripción3:00

El grupo puede tener mucha experiencia y ayudar a tomar la decisión, pero no es lo único que se toma en cuenta al tomar la decisión. A veces hay temas de regulación que el grupo desconoce. Hay temas financieros en la organización que el grupo desconoce. Hay temas contractuales que el grupo desconoce. Hay muchas otras consideraciones que afectan la decisión que el grupo desconoce. Pero el grupo tiene cierto conocimiento que la figura de autoridad que toma la decisión necesita para tomar una buena decisión. Con este método de toma de decisiones, el grupo no toma la decisión sino que hace una recomendación.

Reproduce el video desde :3:36 y sigue la transcripción3:36

Si esto está claro para todos, no debería haber confusión. No debería ser un problema. No debería ser una preocupación.

Reproduce el video desde :3:44 y sigue la transcripción3:44

A veces la decisión ya está tomada y la gente quiere que parezca como una decisión de una autoridad abierta.

Reproduce el video desde :3:54 y sigue la transcripción3:54

Ya hablamos de la decisión de contratar a alguien después de que el grupo ha hecho varias entrevistas. El grupo entregó una lista prioritaria de quién debía ser contratado. Y la persona seleccionada para el puesto por la autoridad ni siquiera estaba en la lista prioritaria. De hecho, el grupo que entregó la recomendación dijo que esa persona no debía ser considerada. Y la figura de autoridad escogió a alguien de la lista de quienes no debían ser considerados. "Lo quiero a él porque habla italiano." Ignoró totalmente lo que el grupo había dicho.

Reproduce el video desde :4:38 y sigue la transcripción4:38

A veces la decisión ya ha sido tomada.

Reproduce el video desde :4:41 y sigue la transcripción4:41

No importa lo que el grupo haga. Pero a veces la autoridad

Reproduce el video desde :4:49 y sigue la transcripción4:49

quiere que parezca que el grupo tuvo una aportación. Esa es una desventaja. A veces no se utiliza de manera apropiada por la figura de autoridad. El otro que vamos a ver es el consenso. Este podría verse exactamente igual que la decisión de una autoridad abierta. Hay un grupo discutiendo las cosas y proponiendo una solución y quizá tomando una decisión. Ventajas. Los miembros del grupo están involucrados. Así que hay mucho interés y apoyo en este método.

Reproduce el video desde :5:21 y sigue la transcripción5:21

La implementación puede ser muy exitosa porque hay mucho apoyo. Ya hablamos de todos los temas. Ya discutimos todos los problemas que pensamos que se pueden presentar. Probablemente ya discutimos los posibles cambios que se pueden dar en la marcha. Ya trabajamos todas esas cosas para llegar a la que creemos es una muy buena decisión. Y ahora podemos seguir adelante con esto. Y seguir adelante es bastante sencillo una vez que hemos realizado el proceso de consenso.

Reproduce el video desde :5:42 y sigue la transcripción5:42

Algunas desventajas. Lleva tiempo. No es una manera rápida de tomar decisiones. Hay muchas discusiones que llevan tiempo y que al final todos tienen que respetar para poder apoyar la decisión.

Reproduce el video desde :5:54 y sigue la transcripción5:54

No es fácil. Hay quienes piensan que el consenso es algo fácil. no lo es. No es para nada fácil.

3.3 Consenso y decisiones éticas

Estamos de regreso. Módulo 3, lección 3. Vamos a hablar de consenso. El consenso es un proceso grupal de toma de decisiones.

Reproduce el video desde ::16 y sigue la transcripción0:16

Estamos buscando una resolución aceptable para todos los participantes.

Reproduce el video desde ::22 y sigue la transcripción0:22

¿Por qué usar consenso?

Reproduce el video desde ::24 y sigue la transcripción0:24

Todos tienen una peso igual en esta decisión. Es colaborativo. Es justo.

Reproduce el video desde ::30 y sigue la transcripción0:30

No hay rangos en la sala.

Reproduce el video desde ::32 y sigue la transcripción0:32

Todos están igualmente involucrados en tomar esta decisión. Esta es una de condición clave que necesitamos tener. Es una de las reglas claves, un método clave necesario para que el consenso tenga oportunidad de funcionar.

Reproduce el video desde ::45 y sigue la transcripción0:45

Todos deben estar igualmente involucrados sin importar cuál es su posición fuera del grupo.

Reproduce el video desde ::51 y sigue la transcripción0:51

Y el poder es distribuido en todo el grupo. Todos son iguales en el grupo cuando tomamos decisiones por consenso.

Reproduce el video desde ::59 y sigue la transcripción0:59

El consenso puede no funcionar porque no está claramente definido.

Reproduce el video desde :1:4 y sigue la transcripción1:04

Nadie sabe realmente qué queremos decir con consenso.

Reproduce el video desde :1:7 y sigue la transcripción1:07

El consenso es cuando todos pueden aceptar y apoyar la decisión. No tiene que ser la decisión preferida por todos. Las personas no tienen que amarla por sobre todo lo demás.

Reproduce el video desde :1:17 y sigue la transcripción1:17

La mayoría del grupo quizá la ame y crea que lo mejor que se puede hacer. A mi me gusta mucho porque es mi idea y por ende y pienso que es lo mejor que podríamos hacer." Otra persona en el grupo puede decir, "No creo que sea lo mejor que podemos hacer, pero es lo suficientemente buena y estoy de acuerdo en apoyarla." "Puedo aceptar y apoyar esta decisión." Cuando salimos de la sala, nadie sabrá cuál era el nivel de compromiso de esta decisión al interior. Ahora, todos estamos 100% comprometidos con ella. Durante la discusión, nadie sabrá quién realmente dijo, "Si, yo pienso que esta es la mejor decisión" y alguien mas dice, "No, no es la mejor decisión pero estoy de acuerdo apoyarla". Cuando dejemos la sala, nadie sabrá quiénes fueron esas personas porque todos aceptamos la decisión y todos continuamos juntos como grupo.

Reproduce el video desde :1:59 y sigue la transcripción1:59

Suponemos que la gente sabe cómo hacerlo. No siempre es cierto. No todos saben cómo hacer consenso. No hay un método específico para alcanzarlo. La oposición no es expresada.

Reproduce el video desde :2:11 y sigue la transcripción2:11

No hay un proceso para resolver estancamientos.

Reproduce el video desde :2:15 y sigue la transcripción2:15

Los miembros del grupo están falsamente de acuerdo.

Reproduce el video desde :2:17 y sigue la transcripción2:17

Ellos no expresaron su oposición en la sala. Ellos estuvieron de acuerdo, pero cuando dejaron la sala, expresaron su oposición a todo. Si eso sucede, no hay realmente un consenso. Consenso. A veces he visto que el último que se resiste a negociar dice, "Yo simplemente no puedo apoyar grupo y aceptar esto."

Reproduce el video desde :2:38 y sigue la transcripción2:38

Cuando pregunta por qué no, la persona tiene que decir por qué no. Esta parte del proceso requiere que explique cuál es su pensamiento. Y he llegado a ver que quien se resiste a ceder en un grupo grande de cambiar la opinión del grupo entero porque el resto del grupo había olvidado pensar en algo clave.

Reproduce el video desde :3: y sigue la transcripción3:00

"Si hacemos esto en la manera la ustedes dicen significa esto, esto y esto." ¿Recuerdas esas consecuencias de as que estábamos hablando antes?

Reproduce el video desde :3:8 y sigue la transcripción3:08

"Las consecuencias serían estas." "Oh, no nos dimos cuenta de eso." Esa no es una muy buena decisión. "¿Qué piensan ustedes?" Y algunas veces acabamos con un consenso

Reproduce el video desde :3:19 y sigue la transcripción3:19

que no surgió de un individuo o de un sub-grupo u otro. Es algo que se construye combinando las mejores ideas de todos. Algunas veces vemos que todo el grupo se mueve en una dirección diferente a la dirección inicial. Todos iban en esa dirección, pero un último indeciso los salva.

Reproduce el video desde :3:41 y sigue la transcripción3:41

Siete pasos para el consenso. Comienza con un acuerdo. Muchas veces lo que la gente dice se repite y se superpone.

Reproduce el video desde :3:50 y sigue la transcripción3:50

¿Cuál es esa superposición? ¿En qué estamos de acuerdo? ¿Cuáles son las áreas de desacuerdo? Aclaremos esto.

Reproduce el video desde :3:55 y sigue la transcripción3:55

"Yo estoy en desacuerdo en esto por esto y esto." Otra persona está en desacuerdo por allá. ¿Por qué se tiene ese desacuerdo? ¿De qué se trata? Aclaremos esto.

Reproduce el video desde :4:6 y sigue la transcripción4:06

Delinea alternativas. "Estas son algunas de las alternativas que hemos sugerido y otras que no son las ideas de nadie pero que comienzan a reunir varias de las ideas que todos están proponiendo.

Reproduce el video desde :4:19 y sigue la transcripción4:19

Identifica las fortalezas y debilidades de las distintas alternativas.

Reproduce el video desde :4:23 y sigue la transcripción4:23

Si es apropiado, intentar combinar esas alternativas. Combina esas alternativas para que en conjunto nos den algo realmente bueno. Una solución realmente buena es lo que tenemos aquí.

Reproduce el video desde :4:40 y sigue la transcripción4:40

Intenta converger en una solución. Durante el proceso, sigue moviéndote hacia una solución y hacia un consenso y una vez que llegues al punto en el que todos dicen, "Puedo aceptar y apoyar esta solución", detente justo en ese momento. No necesitas ir más allá.

Reproduce el video desde :4:57 y sigue la transcripción4:57

Si no puedes llegar a un consenso, puedes hacer un par de cosas.

Reproduce el video desde :5:3 y sigue la transcripción5:03

Algo que podemos hacer es decidir seguir adelante y regresar a este punto después. Algunas veces, si solo decimos, "está bien, pospongamos esto. Regresaremos y hablaremos de esto en la próxima reunión para que todos piensen sobre esto un poco antes de la próxima reunión." Cuando el grupo se reúne de nuevo, todos se preguntan cuál era el desacuerdo. Todos estaban diciendo exactamente lo mismo pero de diferentes formas. No había realmente un desacuerdo. Algunas veces existe prevalece algún desacuerdo. Hay tres razones para estar en desacuerdo.

Reproduce el video desde :5:32 y sigue la transcripción5:32

Esta es una que vemos muy a menudo. No se han escuchado y entendido unos a otros.

Reproduce el video desde :5:38 y sigue la transcripción5:38

Había un grupo que intentaba desarrollar una política nueva para niños pequeños. Era una política de salud; una red de seguridad para para niños desde que nacen hasta que cumplen tres años. Esto era para niños que tenían necesidades médicas severas; Necesidades de salud mental o física de alguna índole. Y si ellos no encajaban en ningún programa de ayuda a estos niños, este programa les ayudaría. Era última red de seguridad para todos los niños que no encajaban en ningún otro lado. Un grupo debe de reunirse para ver cómo debe lucir ese programa. Este grupo está conformado por médicos y enfermeras; por profesores; por psiquiatras y psicólogos; por padres; por expertos en la industria de la salud; por toda clase de personas expertas en salud física y mental. Es un grupo de personas que se preocupa por esos niños. Ellos realmente quieren trabajar en este proyecto.

Reproduce el video desde :6:32 y sigue la transcripción6:32

Pero ellos no podían, cuando se reunían, escuchar entender lo que los otros decían. Y acabaron divididos en tres sub-grupos que simplemente ignoraban lo que los otros grupos decían. "Esto es lo que debemos hacer y ni siquiera vamos a escuchar lo que ustedes tienen que decir."

Reproduce el video desde :6:47 y sigue la transcripción6:47

Debido a esto, esto se alargó por dos años y medio y los niños seguían sin una red de seguridad. Y todos eran personas que realmente se preocupaban por esos niños. Ellos tienen a estos pequeños niños en sus corazones. Ellos quieren cuidar de estos niños. Pero llegaron al punto en el que no podían escuchar y entenderse unos a otros, y no podían seguir adelante.

Reproduce el video desde :7:7 y sigue la transcripción7:07

Finalmente pudieron seguir adelante. Tuvieron una reunión donde finalmente fueron forzados a escucharse y escucharse los unos a los otros.

Reproduce el video desde :7:15 y sigue la transcripción7:15

Y el proceso fue adaptado de manera que realmente todos pudieran comprender lo que los otros grupos estaban diciendo. Y trabajaron en ello rápidamente y con esa y una reunión más propusieron un maravilloso programa que fue implementado casi inmediatamente y todo resultó muy bien.

Reproduce el video desde :7:30 y sigue la transcripción7:30

Las personas tienen diferentes valores y creencias. Tenemos diferentes historiales. Diferentes culturas, diferentes sistemas de creencias y de valores. Esta familia tiene un sistema de valores diferente al de esa otra familia. Todos tenemos todo esto en nuestras cabezas. Algunas veces no podemos entender lo que la otra persona está diciendo porque tenemos dificultades para empatizar porque nuestros valores nuestras creencias son muy diferentes. Muchas veces hay que intentar entendernos los unos a los otros. "¿Por qué miras las cosas de ese modo?" "Yo lo entiendo así y lo interpreto de forma completamente diferente." "Bien, quizás podemos trabajar juntos de alguna manera." Diferentes valores y creencias.

Reproduce el video desde :8:9 y sigue la transcripción8:09

Algunas veces el desacuerdo se basa en emociones o en historia pasada.

Reproduce el video desde :8:15 y sigue la transcripción8:15

Si es la razón es la número tres, si el desacuerdo es por emoción o por experiencia pasada, ¿adivina?

Reproduce el video desde :8:22 y sigue la transcripción8:22

Estamos teniendo dificultades para alcanzar el consenso y es mejor descansar, si es apropiado, para que todos se separen por un rato. Luego regresan otra vez para discutan esto de nuevo. Si simplemente no podemos alcanzar un consenso, es posible que ir a una autoridad superior sea el mejor método de respaldo. Vamos con una autoridad superior a preguntar qué debemos hacer. Así como los ingenieros que estaban tratando de pintar los coches. No podían decir cómo pintar los coches. Fueron con un autoridad superior para decir, "no sabemos qué camino tomar." Y la autoridad dijo, "hagan esto" y eso hizo el grupo. Así fue como los carros fueron pintados. Necesitamos que alguien rompa el estancamiento de vez en cuando.

Reproduce el video desde :8:57 y sigue la transcripción8:57

Si no puedes re-enfocar el desacuerdo debido al número tres, debido a la emoción o la historia pasada, no intentes alcanzar el consenso para resolver el problema. Tendrás que hacer algo diferente. Ir con una autoridad es probablemente la mejor opción. No puedes ir por el voto mayoritario; ya hemos hablado de por qué no puedes usarlo. "No podemos llegar a un consenso." "Mejor votemos." "¿Cuántos piensan lo otro?" "¿Cuántos piensan lo otro?" "Al grupo que perdió, ni modo, seguiremos adelante sin ustedes." Y eso no es lo que estamos tratando de hacer con nuestro grupo.

Reproduce el video desde :9:31 y sigue la transcripción9:31

Las decisiones pueden ser éticas o no éticas. ¿De qué estamos hablando con eso?

Reproduce el video desde :9:36 y sigue la transcripción9:36

De varias cosas diferentes. Una es la ética de nuestra cultura. Y estamos hablando de la ética de nuestra sub-cultura en una organización, de la ética de nuestra cultura organizacional en general y de la cultura de la industria; de la ética acerca de nuestra cultura regional, nacional y de la cultura mundial. Hay algunas éticas culturales que todos entendemos y aceptamos y las decisiones que tomemos deben respetar esas fronteras éticas. Lo que primero que hacen muchas organizaciones profesionales es decir, "está la ética de nuestra organización". "Estas son las decisiones y acciones que pertenecen y la esfera de decisión que hemos definido." Estas son las cosas que creemos son éticas.

Reproduce el video desde :10:30 y sigue la transcripción10:30

Las decisiones éticas involucran a todos los individuos que serán impactados por las decisiones siempre que es posible. Sabemos que a veces existe una decisión de una autoridad cerrada que tiene que ser tomada en una situación de crisis. A veces alguien tiene que decir, "Esto es lo que vamos a hacer. "Tú haces esto, tú lo otro y tú esto otro porque no tenemos más tiempo." Quizá tenemos solo segundos para tomar una decisión y actuar. No hay tiempo de hacer otra cosa. Pero siempre que sea posible, involucrar a todos los que vayan a ser afectados por la decisión es una buena manera de tomar decisiones éticas.

Reproduce el video desde :11:5 y sigue la transcripción11:05

Con esto, pasaremos a otro módulo.

3.3 Consenso y decisiones éticas

Estamos de regreso. Módulo 3, lección 3. Vamos a hablar de consenso. El consenso es un proceso grupal de toma de decisiones.

Reproduce el video desde ::16 y sigue la transcripción0:16

Estamos buscando una resolución aceptable para todos los participantes.

Reproduce el video desde ::22 y sigue la transcripción0:22

¿Por qué usar consenso?

Reproduce el video desde ::24 y sigue la transcripción0:24

Todos tienen una peso igual en esta decisión. Es colaborativo. Es justo.

Reproduce el video desde ::30 y sigue la transcripción0:30

No hay rangos en la sala.

Reproduce el video desde ::32 y sigue la transcripción0:32

Todos están igualmente involucrados en tomar esta decisión. Esta es una de condición clave que necesitamos tener. Es una de las reglas claves, un método clave necesario para que el consenso tenga oportunidad de funcionar.

Reproduce el video desde ::45 y sigue la transcripción0:45

Todos deben estar igualmente involucrados sin importar cuál es su posición fuera del grupo.

Reproduce el video desde ::51 y sigue la transcripción0:51

Y el poder es distribuido en todo el grupo. Todos son iguales en el grupo cuando tomamos decisiones por consenso.

Reproduce el video desde ::59 y sigue la transcripción0:59

El consenso puede no funcionar porque no está claramente definido.

Reproduce el video desde :1:4 y sigue la transcripción1:04

Nadie sabe realmente qué queremos decir con consenso.

Reproduce el video desde :1:7 y sigue la transcripción1:07

El consenso es cuando todos pueden aceptar y apoyar la decisión. No tiene que ser la decisión preferida por todos. Las personas no tienen que amarla por sobre todo lo demás.

Reproduce el video desde :1:17 y sigue la transcripción1:17

La mayoría del grupo quizá la ame y crea que lo mejor que se puede hacer. A mi me gusta mucho porque es mi idea y por ende y pienso que es lo mejor que podríamos hacer." Otra persona en el grupo puede decir, "No creo que sea lo mejor que podemos hacer, pero es lo suficientemente buena y estoy de acuerdo en apoyarla." "Puedo aceptar y apoyar esta decisión." Cuando salimos de la sala, nadie sabrá cuál era el nivel de compromiso de esta decisión al interior. Ahora, todos estamos 100% comprometidos con ella. Durante la discusión, nadie sabrá quién realmente dijo, "Si, yo pienso que esta es la mejor decisión" y alguien mas dice, "No, no es la mejor decisión pero estoy de acuerdo apoyarla". Cuando dejemos la sala, nadie sabrá quiénes fueron esas personas porque todos aceptamos la decisión y todos continuamos juntos como grupo.

Reproduce el video desde :1:59 y sigue la transcripción1:59

Suponemos que la gente sabe cómo hacerlo. No siempre es cierto. No todos saben cómo hacer consenso. No hay un método específico para alcanzarlo. La oposición no es expresada.

Reproduce el video desde :2:11 y sigue la transcripción2:11

No hay un proceso para resolver estancamientos.

Reproduce el video desde :2:15 y sigue la transcripción2:15

Los miembros del grupo están falsamente de acuerdo.

Reproduce el video desde :2:17 y sigue la transcripción2:17

Ellos no expresaron su oposición en la sala. Ellos estuvieron de acuerdo, pero cuando dejaron la sala, expresaron su oposición a todo. Si eso sucede, no hay realmente un consenso. Consenso. A veces he visto que el último que se resiste a negociar dice, "Yo simplemente no puedo apoyar grupo y aceptar esto."

Reproduce el video desde :2:38 y sigue la transcripción2:38

Cuando pregunta por qué no, la persona tiene que decir por qué no. Esta parte del proceso requiere que explique cuál es su pensamiento. Y he llegado a ver que quien se resiste a ceder en un grupo grande de cambiar la opinión del grupo entero porque el resto del grupo había olvidado pensar en algo clave.

Reproduce el video desde :3: y sigue la transcripción3:00

"Si hacemos esto en la manera la ustedes dicen significa esto, esto y esto." ¿Recuerdas esas consecuencias de as que estábamos hablando antes?

Reproduce el video desde :3:8 y sigue la transcripción3:08

"Las consecuencias serían estas." "Oh, no nos dimos cuenta de eso." Esa no es una muy buena decisión. "¿Qué piensan ustedes?" Y algunas veces acabamos con un consenso

Reproduce el video desde :3:19 y sigue la transcripción3:19

que no surgió de un individuo o de un sub-grupo u otro. Es algo que se construye combinando las mejores ideas de todos. Algunas veces vemos que todo el grupo se mueve en una dirección diferente a la dirección inicial. Todos iban en esa dirección, pero un último indeciso los salva.

Reproduce el video desde :3:41 y sigue la transcripción3:41

Siete pasos para el consenso. Comienza con un acuerdo. Muchas veces lo que la gente dice se repite y se superpone.

Reproduce el video desde :3:50 y sigue la transcripción3:50

¿Cuál es esa superposición? ¿En qué estamos de acuerdo? ¿Cuáles son las áreas de desacuerdo? Aclaremos esto.

Reproduce el video desde :3:55 y sigue la transcripción3:55

"Yo estoy en desacuerdo en esto por esto y esto." Otra persona está en desacuerdo por allá. ¿Por qué se tiene ese desacuerdo? ¿De qué se trata? Aclaremos esto.

Reproduce el video desde :4:6 y sigue la transcripción4:06

Delinea alternativas. "Estas son algunas de las alternativas que hemos sugerido y otras que no son las ideas de nadie pero que comienzan a reunir varias de las ideas que todos están proponiendo.

Reproduce el video desde :4:19 y sigue la transcripción4:19

Identifica las fortalezas y debilidades de las distintas alternativas.

Reproduce el video desde :4:23 y sigue la transcripción4:23

Si es apropiado, intentar combinar esas alternativas. Combina esas alternativas para que en conjunto nos den algo realmente bueno. Una solución realmente buena es lo que tenemos aquí.

Reproduce el video desde :4:40 y sigue la transcripción4:40

Intenta converger en una solución. Durante el proceso, sigue moviéndote hacia una solución y hacia un consenso y una vez que llegues al punto en el que todos dicen, "Puedo aceptar y apoyar esta solución", detente justo en ese momento. No necesitas ir más allá.

Reproduce el video desde :4:57 y sigue la transcripción4:57

Si no puedes llegar a un consenso, puedes hacer un par de cosas.

Reproduce el video desde :5:3 y sigue la transcripción5:03

Algo que podemos hacer es decidir seguir adelante y regresar a este punto después. Algunas veces, si solo decimos, "está bien, pospongamos esto. Regresaremos y hablaremos de esto en la próxima reunión para que todos piensen sobre esto un poco antes de la próxima reunión." Cuando el grupo se reúne de nuevo, todos se preguntan cuál era el desacuerdo. Todos estaban diciendo exactamente lo mismo pero de diferentes formas. No había realmente un desacuerdo. Algunas veces existe prevalece algún desacuerdo. Hay tres razones para estar en desacuerdo.

Reproduce el video desde :5:32 y sigue la transcripción5:32

Esta es una que vemos muy a menudo. No se han escuchado y entendido unos a otros.

Reproduce el video desde :5:38 y sigue la transcripción5:38

Había un grupo que intentaba desarrollar una política nueva para niños pequeños. Era una política de salud; una red de seguridad para para niños desde que nacen hasta que cumplen tres años. Esto era para niños que tenían necesidades médicas severas; Necesidades de salud mental o física de alguna índole. Y si ellos no encajaban en ningún programa de ayuda a estos niños, este programa les ayudaría. Era última red de seguridad para todos los niños que no encajaban en ningún otro lado. Un grupo debe de reunirse para ver cómo debe lucir ese programa. Este grupo está conformado por médicos y enfermeras; por profesores; por psiquiatras y psicólogos; por padres; por expertos en la industria de la salud; por toda clase de personas expertas en salud física y mental. Es un grupo de personas que se preocupa por esos niños. Ellos realmente quieren trabajar en este proyecto.

Reproduce el video desde :6:32 y sigue la transcripción6:32

Pero ellos no podían, cuando se reunían, escuchar entender lo que los otros decían. Y acabaron divididos en tres sub-grupos que simplemente ignoraban lo que los otros grupos decían. "Esto es lo que debemos hacer y ni siquiera vamos a escuchar lo que ustedes tienen que decir."

Reproduce el video desde :6:47 y sigue la transcripción6:47

Debido a esto, esto se alargó por dos años y medio y los niños seguían sin una red de seguridad. Y todos eran personas que realmente se preocupaban por esos niños. Ellos tienen a estos pequeños niños en sus corazones. Ellos quieren cuidar de estos niños. Pero llegaron al punto en el que no podían escuchar y entenderse unos a otros, y no podían seguir adelante.

Reproduce el video desde :7:7 y sigue la transcripción7:07

Finalmente pudieron seguir adelante. Tuvieron una reunión donde finalmente fueron forzados a escucharse y escucharse los unos a los otros.

Reproduce el video desde :7:15 y sigue la transcripción7:15

Y el proceso fue adaptado de manera que realmente todos pudieran comprender lo que los otros grupos estaban diciendo. Y trabajaron en ello rápidamente y con esa y una reunión más propusieron un maravilloso programa que fue implementado casi inmediatamente y todo resultó muy bien.

Reproduce el video desde :7:30 y sigue la transcripción7:30

Las personas tienen diferentes valores y creencias. Tenemos diferentes historiales. Diferentes culturas, diferentes sistemas de creencias y de valores. Esta familia tiene un sistema de valores diferente al de esa otra familia. Todos tenemos todo esto en nuestras cabezas. Algunas veces no podemos entender lo que la otra persona está diciendo porque tenemos dificultades para empatizar porque nuestros valores nuestras creencias son muy diferentes. Muchas veces hay que intentar entendernos los unos a los otros. "¿Por qué miras las cosas de ese modo?" "Yo lo entiendo así y lo interpreto de forma completamente diferente." "Bien, quizás podemos trabajar juntos de alguna manera." Diferentes valores y creencias.

Reproduce el video desde :8:9 y sigue la transcripción8:09

Algunas veces el desacuerdo se basa en emociones o en historia pasada.

Reproduce el video desde :8:15 y sigue la transcripción8:15

Si es la razón es la número tres, si el desacuerdo es por emoción o por experiencia pasada, ¿adivina?

Reproduce el video desde :8:22 y sigue la transcripción8:22

Estamos teniendo dificultades para alcanzar el consenso y es mejor descansar, si es apropiado, para que todos se separen por un rato. Luego regresan otra vez para discutan esto de nuevo. Si simplemente no podemos alcanzar un consenso, es posible que ir a una autoridad superior sea el mejor método de respaldo. Vamos con una autoridad superior a preguntar qué debemos hacer. Así como los ingenieros que estaban tratando de pintar los coches. No podían decir cómo pintar los coches. Fueron con un autoridad superior para decir, "no sabemos qué camino tomar." Y la autoridad dijo, "hagan esto" y eso hizo el grupo. Así fue como los carros fueron pintados. Necesitamos que alguien rompa el estancamiento de vez en cuando.

Reproduce el video desde :8:57 y sigue la transcripción8:57

Si no puedes re-enfocar el desacuerdo debido al número tres, debido a la emoción o la historia pasada, no intentes alcanzar el consenso para resolver el problema. Tendrás que hacer algo diferente. Ir con una autoridad es probablemente la mejor opción. No puedes ir por el voto mayoritario; ya hemos hablado de por qué no puedes usarlo. "No podemos llegar a un consenso." "Mejor votemos." "¿Cuántos piensan lo otro?" "¿Cuántos piensan lo otro?" "Al grupo que perdió, ni modo, seguiremos adelante sin ustedes." Y eso no es lo que estamos tratando de hacer con nuestro grupo.

Reproduce el video desde :9:31 y sigue la transcripción9:31

Las decisiones pueden ser éticas o no éticas. ¿De qué estamos hablando con eso?

Reproduce el video desde :9:36 y sigue la transcripción9:36

De varias cosas diferentes. Una es la ética de nuestra cultura. Y estamos hablando de la ética de nuestra sub-cultura en una organización, de la ética de nuestra cultura organizacional en general y de la cultura de la industria; de la ética acerca de nuestra cultura regional, nacional y de la cultura mundial. Hay algunas éticas culturales que todos entendemos y aceptamos y las decisiones que tomemos deben respetar esas fronteras éticas. Lo que primero que hacen muchas organizaciones profesionales es decir, "está la ética de nuestra organización". "Estas son las decisiones y acciones que pertenecen y la esfera de decisión que hemos definido." Estas son las cosas que creemos son éticas.

Reproduce el video desde :10:30 y sigue la transcripción10:30

Las decisiones éticas involucran a todos los individuos que serán impactados por las decisiones siempre que es posible. Sabemos que a veces existe una decisión de una autoridad cerrada que tiene que ser tomada en una situación de crisis. A veces alguien tiene que decir, "Esto es lo que vamos a hacer. "Tú haces esto, tú lo otro y tú esto otro porque no tenemos más tiempo." Quizá tenemos solo segundos para tomar una decisión y actuar. No hay tiempo de hacer otra cosa. Pero siempre que sea posible, involucrar a todos los que vayan a ser afectados por la decisión es una buena manera de tomar decisiones éticas.

Reproduce el video desde :11:5 y sigue la transcripción11:05

Con esto, pasaremos a otro módulo.

4.1 Tomar decisiones con base en la información

Bienvenido nuevamente.

Reproduce el video desde ::8 y sigue la transcripción0:08

Estamos hablando sobre resolución de problemas y toma de decisiones. Traído a ti por la Universidad de California en Irvine y yo soy Rob Stone.

Reproduce el video desde ::15 y sigue la transcripción0:15

Este es el modulo cuatro, lección cuatro. Vamos a hablar de el uso de datos para la toma de decisiones. Los datos también encajan con el conocimiento experto.

Reproduce el video desde ::26 y sigue la transcripción0:26

Algunas veces necesitamos datos para tomar buenas decisiones. Y necesitamos nuestro conocimiento experto para señalarnos dónde empezar a recabar datos. En un grupo, cuando estamos tomando decisiones, hay mucha gente que tiene muchísima experiencia y conocimientos y necesitamos aprovecharlos. También necesitamos datos para apoyar lo que pensamos acerca de las cosas.

Reproduce el video desde ::46 y sigue la transcripción0:46

Ir y venir entre las dos cosas, el conocimiento experto y los datos. El conocimiento experto puede señalarnos dónde encontrar los datos que necesitamos y encaminarnos en la dirección correcta. ¿Dónde recabamos la información? ¿Qué tipo de datos necesitamos? Lo llevamos al grupo y el grupo dice, "Eso está muy bien." "Encontramos algunas cosas buenas, pero nos faltó esta pequeña pieza." "Y cielos, recabamos algunos datos que no necesitábamos aunque creíamos que sí; está bien tenerlos pero realmente necesitamos avanzar con otras cosas." "Vayamos a obtener otra información." Vamos a obtener algunos datos más y los llevamos al grupo. El grupo analiza eso y nos señala una dirección para recabar algunos datos más. El grupo analiza eso. Vamos y venimos entre el conocimiento experto y los datos para contar con buena información que nos ayudará a avanzar el proyecto. Para avanzar con nuestro equipo. Avanzar en los procesos en los que estamos trabajando. Avanzar en los esfuerzos que estamos tratando de emprender con el grupo de personas que tenemos.

Reproduce el video desde :1:42 y sigue la transcripción1:42

Usando datos. Vamos a estudiar dos herramientas en este módulo. Una es la gráfica de ejecución y la otra es la gráfica de control.

Reproduce el video desde :1:51 y sigue la transcripción1:51

Gráficas de ejecución.

Reproduce el video desde :1:53 y sigue la transcripción1:53

Las gráficas de ejecución y de control son formas de mostrarnos cómo están trabajando las cosas en nuestro ambiente de grupo, ya sea en nuestra organización, o en nuestro grupo de voluntarios, o en casa con la familia. No importa cual sea el ambiente de nuestro grupo, esto va a mostrarnos cómo operan las cosas realmente todos los días. Hay algo que estamos haciendo y que trabaja de cierta forma cada día.

Reproduce el video desde :2:18 y sigue la transcripción2:18

De esta forma, de esta forma, de esta forma. Esto nos muestra datos a través del tiempo Las dos son herramientas de datos donde recabamos datos duros reales y los analizamos con ellas y son datos sobre un periodo de tiempo. Muchas de las otras herramientas que hemos son vistas estáticas de los datos.

Reproduce el video desde :2:38 y sigue la transcripción2:38

¿Qué es una gráfica de ejecución? Bueno, es una gráfica de control de calidad. Se usa para determinar si el promedio de ejecución a largo plazo de algo está funcionando. Si es un proceso, ¿está funcionando de la manera que se supone o está empezando a cambiar un poco?

Reproduce el video desde :2:55 y sigue la transcripción2:55

Veamos un ejemplo aquí.

Reproduce el video desde :2:58 y sigue la transcripción2:58

Tenemos una persona de edad que sale a correr un poco.

Reproduce el video desde :3:3 y sigue la transcripción3:03

Algunos días corre bastante bien y otros días no corre tan bien. Ciertamente, esta no es una gráfica de ejecución que verías con alguien más joven, más experimentado o en mejor forma. Pero así es como corre este individuo. Y algunos días él corre más lento que otros días; otros días él corre un poco más rápido.

Reproduce el video desde :3:25 y sigue la transcripción3:25

Echemos un vistazo al primer punto de datos de la gráfica y al segundo punto de datos y dibujamos una línea entre ellos.

Reproduce el video desde :3:34 y sigue la transcripción3:34

Ahora tenemos todos los diferentes puntos de datos a través del tiempo. Aquí dice que en este día esta persona corrió así de rápido. El corrió a este paso.

Reproduce el video desde :3:42 y sigue la transcripción3:42

El siguiente día el corrió a este paso.

Reproduce el video desde :3:44 y sigue la transcripción3:44

Así obtenemos todas las diferentes fechas a lo largo de esta ruta y este es el paso al que la persona corrió. Esto nos muestra que él tuvo un día bastante bueno aquí. Uno de estos, el dia 5, luce tremendamente bien. Eso es bastante mas rápido que el siguiente día, el día 6. Por alguna razón fue bastante más lento. Probablemente adolorido y con piernas cansadas, al salir el día siguiente arrancó y dijo, "Dios mio, no voy a poder correr tan rápido hoy". Se recuperó y corrió mas rápido el siguiente par de días y luego mantuvo una velocidad más o menos regular a partir de ahí. ¿Quieres ver cómo esta persona corre realmente? ¿Cuál es su promedio de tiempo al correr?

Reproduce el video desde :4:26 y sigue la transcripción4:26

¿Recuerdas esa cosa llamada "media" que íbamos a ver? Saquemos el promedio aquí. Saquemos la media. Esta persona tiene un paso medio de 10 y medio minutos. Eso es bastante lento. Se que muchos pensarían, "¿esa persona está corriendo o está caminando? Bueno, esta es una persona mayor corriendo lo mejor que puede y eso es lo que puede hacer: un paso de 10 y medio minutos.

Reproduce el video desde :4:48 y sigue la transcripción4:48

Pero algunos días corre más rápido y algunos días más lento.

Reproduce el video desde :4:52 y sigue la transcripción4:52

Ahora veamos el rango.

Reproduce el video desde :4:54 y sigue la transcripción4:54

Tenemos un rango completo desde 10 3/4 minutos hasta tan poco como un paso un poco menor a 9 1/2 minutos. Un paso de 9 1/2 minutos es considerablemente mayor que el paso promedio de esta persona. Bueno, me pregunto de qué se trata todo esto. Ese es un buen día. De alguna manera el hizo lo correcto, durmió bien, comió bien. Hizo lo correcto por completo.

Reproduce el video desde :5:17 y sigue la transcripción5:17

Veamos cómo esta herramienta puede ayudarnos en un proceso real en una organización real.

Reproduce el video desde :5:23 y sigue la transcripción5:23

Este es un ejemplo de una organización real. Es una unión de crédito que tenía un problema.

Reproduce el video desde :5:29 y sigue la transcripción5:29

Las personas llegaban a la unión de crédito y tenían que esperar demasiado. Y había muchas quejas con respecto a esto. A la gente no le gusta hacer fila tanto tiempo.

Reproduce el video desde :5:40 y sigue la transcripción5:40

Así que la unión de crédito empezó a ver esto y dijo, "realmente necesitamos cuidar a nuestros clientes". "Hay que determinar qué sucede." Entonces estudiaron el tiempo de espera en fila para el cajero.

Reproduce el video desde :5:57 y sigue la transcripción5:57

Y también estudiaron el tiempo total. La línea inferior es el tiempo de espera en fila para el cajero. La línea superior es el tiempo total desde que entran por la puerta de la unión de crédito hasta que la persona sale de la unión de crédito. Eso también incluye su tiempo en la ventanilla.

Reproduce el video desde :6:17 y sigue la transcripción6:17

Este grupo reunió un par de tipos de datos. Primero, cuánto tiempo pasan las personas en la fila antes de que llegar a la ventanilla del cajero y cuánto tiempo pasan desde que llegan a la Unión hasta el momento en que se van. También recopilaron algunos datos más. Una vez que llegan a la ventanilla del cajero, ¿cuánto tiempo les toma interactuar con el cajero? Si ves estás dos líneas, es casi la misma cantidad de tiempo. Parece que en la ventanilla del cajero se pasa la mayor parte del tiempo. El gran problema es la espera en la fila.

Reproduce el video desde :6:52 y sigue la transcripción6:52

Estos son todos los diferentes individuos. Dieron seguimiento a los individuos desde que llegaban a la puerta. Usaban un pequeño cronómetro y decían "clic". Esta persona está llegando a la puerta. Clic, clic, clic, clic, clic. Este es el tiempo que han estado en la fila. Boom Ahora han pasado a la ventanilla del cajero. Clic. Dejaron la ventanilla del cajero. Ahora salen. Clic. Ya se fueron. Esa es la cantidad total de tiempo que tenemos aquí para todas esas personas. Esto es una muestra; ellos lo hicieron con mucha más gente que esta. Es solo una pequeña muestra de lo que vieron durante un breve periodo.

Reproduce el video desde :7:28 y sigue la transcripción7:28

Pusieron algunos tiempos aquí y dijeron, "está bien... caramba, ¿qué pasa con esta gente?" Me pregunto a qué hora del día está ocurriendo esto. porque lo que vemos con la gráfica de ejecución son datos en el tiempo. Entonces pusieron una escala de tiempo en la parte inferior.

Reproduce el video desde :7:45 y sigue la transcripción7:45

La unión de crédito abre a las 7:30 y cierra ya tarde.

Reproduce el video desde :7:52 y sigue la transcripción7:52

Así que ellos ven esto y dicen, "¿qué pasa aquí?"

Reproduce el video desde :7:57 y sigue la transcripción7:57

Empiezan a examinar estos datos y se preguntan si les dicen algo en absoluto.

Reproduce el video desde :8:2 y sigue la transcripción8:02

Se dieron cuenta que son una unión de crédito para un grupo muy específico.

Reproduce el video desde :8:8 y sigue la transcripción8:08

Todas estas personas trabajan justo al otro lado de la calle de nosotros.

Reproduce el video desde :8:14 y sigue la transcripción8:14

Estas personas vienen cuando no están trabajando.

Reproduce el video desde :8:18 y sigue la transcripción8:18

Vienen temprano en la mañana, vienen a la hora del almuerzo, y vienen al final del día.

Reproduce el video desde :8:27 y sigue la transcripción8:27

Entonces echaron un vistazo a esto y se dieron cuenta que la mayoría de su problema es entre 11:30 a.m. y la 1:00 p.m.

Reproduce el video desde :8:36 y sigue la transcripción8:36

Es entonces cuando la gente está esperando en fila la mayor cantidad de tiempo.

Reproduce el video desde :8:41 y sigue la transcripción8:41

La mayor cantidad de tiempo total en la unión de crédito.

Reproduce el video desde :8:46 y sigue la transcripción8:46

¿Qué sucede durante ese tiempo?

Reproduce el video desde :8:49 y sigue la transcripción8:49

"¿Saben qué?" Todas esas personas que vienen a nuestra unión de crédito cuando tienen su descanso para almorzar, ¿sabes cuándo vienen? Cuando nuestros cajeros también toman su descanso para almorzar. Así que se dieron cuenta que necesitaban arreglar la situación. Fue solo cosa de mirar esta gráfica y tan pronto como pusieron las horas, lo vieron y dijeron, "eso es durante la hora de almuerzo". "Y es cuando no tenemos muchos cajeros en las ventanillas." "Es cuando la mayoría de nuestros clientes vienen." "Tenemos que hacer algo diferente con respecto a eso." Una simple gráfica los ayudó a resolver este gran problema. ¿Qué sucedió? Esta tercera línea muestra lo que sucede cuando ponen la cantidad total de transacciones, el tiempo que la gente pasaba en las ventanillas. Descubren que el tiempo en las ventanillas no es el problema. La espera en la fila es el problema. Antes de arreglar las cosas tenían un gran pico alrededor del medio día. Después de que arreglaron las cosas, súbitamente se ve que ya no hay un problema al medio día. ¿Cómo arreglaron esto? Es muy simple.

Reproduce el video desde :10:3 y sigue la transcripción10:03

Todos los cajeros tenían que tomar su almuerzo antes de las 11.30 a.m. o después de la 1 p.m. Todos los cajeros estaban en la ventanilla entre las 11:30 y la 1:00.

Reproduce el video desde :10:15 y sigue la transcripción10:15

Los cajeros ajustaron sus horas de almuerzo tomando en cuenta su clientela. Ahora las personas llegan y esperan poco. Todo el mundo feliz. Una solución muy simple. Y todo resultó de mirar una simple gráfica que dice qué está pasando con el tiempo de espera en la fila del cajero. No es el tiempo en la ventanilla. Los cajeros están bien entrenados y hacen un gran trabajo. Todo está bien. Una vez que se llega a la ventanilla, las transacciones van muy bien. Bien, ¿qué pasa con la espera en la fila? Tenemos un problema ahí. Todo se ve de inmediato en la gráfica de ejecución.

Reproduce el video desde :10:50 y sigue la transcripción10:50

Estos son los tiempos nuevos. La solución fue implementada; todos felices. La gráfica de ejecución es una herramienta simple que muestra qué sucede antes y después de que implementemos una solución. Esta gráfica les señaló inmediatamente la dirección correcta para resolver este problema.

4.2 Gráficas de control

Estamos en el módulo cuatro, lección dos.

Reproduce el video desde ::8 y sigue la transcripción0:08

Gráficos de control.

Reproduce el video desde ::12 y sigue la transcripción0:12

¿Qué son los gráficos de control?

Reproduce el video desde ::14 y sigue la transcripción0:14

Los gráficos de control se asemejan a los gráficos de ejecución.

Reproduce el video desde ::19 y sigue la transcripción0:19

Así que son una herramienta de control de calidad.

Reproduce el video desde ::22 y sigue la transcripción0:22

Una herramienta de mejora de la calidad y de gestión de la calidad. Vemos los datos a través del tiempo y vamos a añadir unas cuantas cosas. Tenemos aquí la media. Vamos también a añadir dos líneas calculadas matemáticamente. Hay varios tipos de gráficas de control disponibles. Eso significa que hay varias formas diferentes de calcular estas líneas llamadas límite del valor superior y límite de valor inferior. Dependiendo de qué tipo de información o de qué tipo de procesos tengamos, tendremos fórmulas ligeramente diferentes para ver estas dos líneas, los límites de valor superior e inferior. Ellas muestra que, si el proceso está funcionando bien, este estará entre estas dos líneas.

Reproduce el video desde :1:8 y sigue la transcripción1:08

Si pones tu coche en control automático de crucero, notarás cuando vayas cuesta arriba, el coche bajará la velocidad media milla por hora o una o dos millas por hora. Y cuando va cuesta abajo, tu coche está tratando muy duro para no sobrepasar el límite de velocidad que estableciste en el control de crucero. Puede que se pase por una milla o quizás dos millas por hora del límite, pero no va a ser más que esas dos millas por arriba de la cifra original que estableciste. Así que si estableces que vas a conducir a 60 millas por hora.

Reproduce el video desde :1:48 y sigue la transcripción1:48

a veces podría conducir a 59 millas por hora y otras a 61 millas hora pero eso es lo suficientemente cerca.

Reproduce el video desde :1:56 y sigue la transcripción1:56

Hay una pequeña variación que tiene lugar.

Reproduce el video desde :1:59 y sigue la transcripción1:59

Así que decimos que con los límites de control superior e inferior, si estamos conduciendo entre 58 y 62 millas por hora, sabemos que

Reproduce el video desde :2:9 y sigue la transcripción2:09

el control de crucero de este coche siempre estará en ese rango.

Reproduce el video desde :2:14 y sigue la transcripción2:14

Así que está operando dentro de los límites de control. Está trabajando del modo adecuado. Si de repente se acelera a 75 millas por hora, algo está mal. Está fuera de los límites de control. Si baja a 40 millas por hora, también está fuera de los límites de control. Esperamos que esté siempre entre 58 y 62 millas por hora. Cuando establecemos la media de 60 millas por hora, esperamos estar entre esos dos números. Cuando un procedimiento avanza, cuando hacemos algo en el mundo real y avanzamos en la forma correcta, siempre habrá alguna variación en casi todo lo que hagamos.

Reproduce el video desde :2:52 y sigue la transcripción2:52

Si sales a caminar, sabes que parte del tiempo vas un poco más despacio o un poco más rápido. Está bien; tienes una media, un ritmo medio al caminar, como en el ejemplo del corredor que vimos antes. Tenemos nuestros gastos de alimentación para nuestra casa y son casi los mismos cada semana. Es posible que tengamos una fiesta, y ¡bum!, se dispara aquí. O estamos de vacaciones unos días y los gastos del supermercado, cuando menos los de de artículos del hogar, son más bajos que de costumbre.

Reproduce el video desde :3:24 y sigue la transcripción3:24

La mayor parte del tiempo es un número alrededor de este nivel y tendrá una pequeña variación. Esto es lo que dice este control superior e inferior de los limites. Cuando calculamos matemáticamente la distancia respecto a la media, todo en este proceso debería estar entre estos dos límites de control. Si sale de entre las dos líneas, tenemos que echar un vistazo para ver qué está pasando.

Reproduce el video desde :3:49 y sigue la transcripción3:49

Este punto aquí está fuera del control. Dice que algo raro sucedió aquí.

Reproduce el video desde :3:57 y sigue la transcripción3:57

Todos los demás puntos están dentro de los limites de control. Esos dicen que el proceso esta funcionando y que no necesitas preocuparte por nada.

Reproduce el video desde :4:3 y sigue la transcripción4:03

Un punto fuera de control dice que algo raro está pasando aquí.

Reproduce el video desde :4:9 y sigue la transcripción4:09

Así que tenemos que hacer algo diferente con esto. Necesitamos echar un vistazo y ver qué pasó allí. Ejemplos. Es posible tener una política de personal que se impuso porque alguien alguna vez hizo algo extraño que nadie jamás pensó alguien haría. Pero alguien lo hizo. Así, la mayor parte del tiempo, todos en la organización están trabajando a este ritmo y todo va bien. Y una sola vez, las cosas caen muy bajo porque alguien hizo algo muy raro que nadie nunca habría imaginado.

Reproduce el video desde :4:46 y sigue la transcripción4:46

Ahora tenemos una política de personal que se pone en marcha en toda la organización por siempre porque alguien hizo algo raro una vez.

Reproduce el video desde :4:59 y sigue la transcripción4:59

Esto significa que esto que estuvo fuera de control no fue corregido correctamente. Se trató de cambiarlo todo por una sola cosa. Si hay un punto de control como este que sale fuera de los límites, intervienes y haces algo al respecto de ese punto. Así que con ese alguien que hizo las cosas mal, hablas con él y aclaras las cosas. Quizás cometió un error porque no recibió el entrenamiento que necesitaba o no tenía las herramientas necesarias. Quizá solo fue un error porque era un mal día para él. Quién sabe por qué pasó. Tan solo lidiamos con ese único incidente. No cambiamos todo para todo el mundo con base en un único pequeño incidente. A eso se le llama "causa especial de variación". Tratamos con esos de forma individual. Un ejemplo de que eso fue W Edwards Deming. Él fue a Japón después de la II Guerra Mundial. MacArthur llevó a Deming para que construyera algunas radios. Después de la II Guerra Mundial, MacArthur fue a Japón a reconstruir Japón, y se dio cuenta que tenían que comunicarse con todos en el país. El mejor medio para hacerlo era darle a todo el mundo una radio. ¿cómo conseguir radios para todos? Había que fabricarlos y dárselos a todos. "¿Cómo vamos a hacerlo bien?" "Traigamos a este tipo que medio sabe algo sobre este tema de cómo de hacer bien las cosas." Llamó a W Edwards Deming. Él fue y ayudó a MacArthur a conseguir radios para todo el mundo. Se fabricaron bien y rápido y se distribuyeron a todos.

Reproduce el video desde :6:22 y sigue la transcripción6:22

Deming después se quedó en Japón para ayudar a otras industrias. MacArthur le pidió ayuda con otras industrias de por allá. "Tenemos que reconstruir esta industria y esa otra." "La industria automovilística, la de prendas de vestir... "Todas esas industrias; ayudemos a reconstruir estas industrias." Una de las personas que escuchó una de las lecciones de Deming

Reproduce el video desde :6:41 y sigue la transcripción6:41

se acercó de la clase y le dijo, "Tengo una fábrica al final de la calle; es una fábrica de prendas de vestir." "¿Puede venir a echar un vistazo al problema que estamos teniendo?" "¿Tiene un minuto para eso?" Deming dijo que sí: "Tengo la tarde libre; déjame ir contigo y veremos qué es lo que pasa." Caminaron a la fábrica. Subieron a la pasarela que rodeaba la parte superior de la fábrica. Miraron desde ahí arriba la fábrica. Había un montón de personas sentadas cosiendo ropa. Deming dijo, "todo parece que está bien desde aquí." "Tienes un montón de gente ahí abajo trabajando bien." "Todo va genial." "Parece que tienes equipamiento nuevo ahí abajo." "¿Cuál es el problema?"

Reproduce el video desde :7:16 y sigue la transcripción7:16

El CEO dijo, "cuando mandamos nuestra ropa fuera --la enviamos por todo el mundo--, cuando la gente abre las cajas con las prendas de vestir, la ropa se cae a pedazos."

Reproduce el video desde :7:28 y sigue la transcripción7:28

"Necesitamos resolver ese problema." Deming le pregunto si había hecho algo al respecto.

Reproduce el video desde :7:33 y sigue la transcripción7:33

Aquí estaba el problema. El CEO dijo que sí. Tenía uno de esos pequeños puntos. Una pieza fuera de control como en la gráfica que tenemos. El CEO dijo que se dieron cuenta que su ropa se cae a pedazos porque eran una de las fábricas que no fueron dañadas gravemente en la guerra y tenían todo el equipo viejo. "Necesitamos nuevo equipamiento." "Somos buenos administradores." Deming preguntó quién estaba implicado en eso. El CEO dijo que él y el grupo ejecutivo. Ellos se reunieron en la sala de juntas, hablaron sobre el tema y decidieron adquirir nuevo equipamiento. Así que instalaron el nuevo equipamiento. Demming dijo, "Sí, ya veo; es un buen equipo." "¿Resolvió tu problema?" El CEO dijo que no, que no resolvió nada. Deming dijo, "¿Entonces que hiciste?" ¿Algo más? "Sí, claro que sí." "Nos dimos cuenta, yo y el grupo ejecutivo reunidos en la sala de juntas, de lo siguiente." "'¿Cómo podemos ser tan tontos?'" "Le dimos a la gente equipo nuevo; ahora tenemos que entrenarla." "Así que cerramos todo durante unos días y entrenamos a todos en el uso del nuevo equipo." "Y los pusimos a trabajar otra vez." Deming dijo, "¿Arregló eso las cosas?" No. El CEO dijo que en lo absoluto.

Reproduce el video desde :8:41 y sigue la transcripción8:41

Deming dijo, "¿qué estás haciendo ahora?" "¿Estás haciendo algo al respecto?" El CEO dijo que sí. "Nos dimos cuenta que estas personas han estado aquí durante mucho tiempo." "Necesitamos deshacernos de todos y traer empleados jóvenes más susceptibles a ser entrenados." "Nos estamos preparando para incorporar un nuevo grupo entero." "Vamos a deshacernos de toda esta gente e incorporar gente nueva." Deming dijo, "Espera.

Reproduce el video desde :9:1 y sigue la transcripción9:01

¿Has hablado con alguien acerca de lo que está pasando aparte de la gente de la sala de juntas?" "Por ejemplo, con cualquiera de los que están ahí abajo trabajando." El CEO dijo, "¿Por qué haríamos eso?" Deming dijo, "Vamos a preguntarles." Bajaron por la escalera hacia la fábrica y fueron con la primera persona con una máquina de coser. "Oye, sé que tu ropa se desmenuza." "Se cae a trozos a veces." "No se cae a trozos siempre, pero de vez en cuando pasa." "Hay algunos envíos que enviamos fuera y se caen a trozos."

Reproduce el video desde :9:25 y sigue la transcripción9:25

"¿Pero la mayoría de las veces son bastante buenas?" "Sí, la mayoría de las veces son muy buenas."

Reproduce el video desde :9:28 y sigue la transcripción9:28

"¿Sabes por qué algunas de las ropas se caen a trozos ocasionalmente?" "Por supuesto que lo sabemos." "Todos sabemos por qué."

Reproduce el video desde :9:34 y sigue la transcripción9:34

"Genial, cuéntame por qué."

Reproduce el video desde :9:36 y sigue la transcripción9:36

El cosedor a máquina le dice a Deming, "tenemos un gran almacén lleno de hilo viejo del que nos estamos intentando deshacer." "Así que usamos hilo nuevo casi todo el tiempo, pero ocasionalmente nos traen algo del hilo viejo por 2 o 3 días para intentar darle un poco de uso."

Reproduce el video desde :9:57 y sigue la transcripción9:57

"Usamos hilo viejo. Tenemos un poco aquí ahora mismo, mira." "Eso no va a mantener la ropa junta." "No paso el día cosiendo ropa, sino poniéndole hilo a esta máquina todo el tiempo." "Este hilo jamás mantendrá la ropa unida." "Necesitamos deshacernos del hilo viejo y no usarlo nunca más."

Reproduce el video desde :10:14 y sigue la transcripción10:14

Una solución bastante simple. Había un elemento fuera de control aquí; uno de esos puntos; un caso especial. De vez en cuando usábamos el hilo viejo y esos eran los envíos de prendas que se caían a pedazos. De nuevo, mirando una gráfica simple donde dibujamos algunos datos, encontramos la causa especial de un problema, en vez de intentar cambiar todo. Podríamos decir que, como las ropas se desprenden, necesitamos máquinas nuevas. No necesitamos nuevas máquinas. Identifica lo qué está pasando. "Solo está pasando en estos días." "¿Por qué está pasando en esos días?" "Porque esos son los días que usamos el hilo viejo." "Si dejamos de usar hilo viejo, el problema se acaba." Dejamos de tener esos puntos que se salen de los límites de control.

Reproduce el video desde :10:54 y sigue la transcripción10:54

De nuevo, estamos mirando algunos datos en el tiempo y en vez de una simple gráfica de ejecución que muestre cómo se mueven las cosas en el tiempo, podemos calcular matemáticamente si deberían estar moviéndose tanto en el tiempo. No queremos poner el control de crucero del coche a 60 y que nos lleve entre 45 y 80. Eso no sirve. No queremos que sea así. Queremos algún procedimiento que lo mantenga donde debería estar. El control de crucero debería de algún modo mantenernos entre 58 y 62. Puede que tengas un coche que te mantenga entre 59 y medio y 60 y medio. Si así funciona el coche, probablemente pagaste más por ese coche, pero eso está bien también. Pero sabemos que nunca debería ir más arriba o más abajo de esos números.

Reproduce el video desde :11:47 y sigue la transcripción11:47

Casos especiales de variaciones es de lo que hemos estado hablando y hay una causa común de variación. Causa común. Todos los días hay pequeñas diferencias en lo que hacemos.

Reproduce el video desde :11:56 y sigue la transcripción11:56

Los límites de control superior e inferior son lo que vamos a mirar. Este proceso es estable y está funcionando del modo que debería. Y no necesitamos meternos para nada si decidimos que no queremos un control de crucero entre 58 y 62 millas por hora. Queremos un control de crucero entre 59 millas por hora y 60.5 millas por hora. Necesitamos cambiar completamente este control de crucero. Poner uno diferente, un nuevo sistema y tenemos que cambiar todo. Así que eso es lo que miramos en la causa común de variación. Este procedimiento trabaja bien entre estos límites. Si esos límites no son lo suficientemente buenos, necesitamos apretarlos más. Ese procedimiento de mejora es diferente que el de la causa especial de variación. Hay algo mal o raro en algún lugar. Lidiemos con esa cosa especial.

Reproduce el video desde :12:46 y sigue la transcripción12:46

La causa común de variación y la causa especial de variación.

4.3 Ejecución de decisiones

Módulo 4. Lección 3. Implementando las decisiones que hemos tomado.

Reproduce el video desde ::15 y sigue la transcripción0:15

Hay una gran cantidad de procesos de gestión del cambio. Solamente examinaremos uno y hablaremos sobre el cambio en general.

Reproduce el video desde ::25 y sigue la transcripción0:25

El proceso que vamos a revisar dice: primero, prepárate para el cambio. Alista todo para el cambio. Comunica a las personas que va a haber un cambio. A las personas no les molesta el cambio sino ser cambiadas. Así que le comunicamos a las personas que va a haber algún cambio. "Vas a estar involucrado en él." "Esto es de lo que se trata." "Esto es lo que se verá afectado." Empezaremos con el proceso de cambio.

Reproduce el video desde ::44 y sigue la transcripción0:44

Por lo tanto, desarrollamos la estrategia de gestión del cambio. Cómo vamos a introducirlo realmente. Vamos a preparar el equipo de gestión del cambio. Tendremos patrocinadores que ayudarán a promover esto a través de la organización. Trabaja con personas diferentes. Vamos a poner a esas personas en marcha. A prepararlos.

Reproduce el video desde :1:3 y sigue la transcripción1:03

Vamos a gestionar el cambio en sí.

Reproduce el video desde :1:5 y sigue la transcripción1:05

Desarrolla el plan de gestión del cambio, toma acciones para implementar el cambio, e implementa el plan.

Reproduce el video desde :1:13 y sigue la transcripción1:13

Toma acciones e implementa los planes. Había una organización tributaria en un país.

Reproduce el video desde :1:20 y sigue la transcripción1:20

Todos los países tienen algún tipo de organización tributaria. En Estados Unidos tenemos el IRS. Hay agencias tributarias en casi todos los países del mundo.

Reproduce el video desde :1:30 y sigue la transcripción1:30

En uno de estos países, la autoridad tributaria dijo: "Vamos a cambiar para ser más amigables con los contribuyentes." "Queremos ayudarlos de una mejor manera." "Vamos a recaudar impuestos, pero queremos ayudarles." "Queremos ayudarles a descifrar cómo administrar sus sueldos o cómo ahorrar suficiente dinero para que al final del año tengan suficiente dinero para pagar sus impuestos." "Vamos a ayudarlos lo más que podamos." "De hecho, vamos a dar un nuevo nombre a nuestra organización." "Vamos a crear una nueva imagen para todo." "Vamos a intentar todo tipo de cosas."

Reproduce el video desde :2:6 y sigue la transcripción2:06

Así que lo que hicieron fue enumerar todas las cosas que necesitaban cambiar. Crearon equipos de mejora de procesos para todo lo que hacían en la organización. Y dijeron: "¿cómo podemos hacer esto mejor?" "¿Cómo hacemos que funcione mejor?" "¿Cómo ayudamos a los contribuyentes del país a entender esto mejor?" "¿Trabajar mejor con esto?" Hicieron un gran trabajo en todo esto; toda la organización estuvo involucrada.

Reproduce el video desde :2:29 y sigue la transcripción2:29

Después propusieron nuevos nombres para todo. Crearon nuevos logotipos. Hicieron todo tipo de cambios físicos en la forma en que se veían las cosas.

Reproduce el video desde :2:40 y sigue la transcripción2:40

Todos estaban muy felices con todo.

Reproduce el video desde :2:44 y sigue la transcripción2:44

Y después, tuvieron una gran reunión.

Reproduce el video desde :2:46 y sigue la transcripción2:46

Un gran grupo de todas estas personas se reunieron en un solo lugar, y luego en grupos más pequeños, para que todos estuvieran involucrados. Se reunieron en otras partes del país. Y lo hicieron todo el mismo día. Tuvieron esta gran reunión masiva para que todos se reunieran alrededor del país en grupos pequeños o grandes. Lo que la organización hizo fue introducir el nuevo membrete con el nuevo nombre, nuevas tarjetas de presentación para todos y la nueva imagen de todo lo que tenían para esta organización. Y cambiaron los colores de la organización. Nunca involucraron a nadie en el cambio de los colores. El grupo de gerencia, el equipo de alta dirección, eligió los colores que iban a usar en la nueva imagen de la organización. Todos en la organización se molestaron porque habían estado involucrados en cada uno de los pasos de este cambio y luego, justo al final, ¡pum! De repente, el equipo ejecutivo hizo un cambio que no involucró a nadie.

Reproduce el video desde :3:47 y sigue la transcripción3:47

Eso no cayó para nada bien. Eventualmente debieron pasar por otro proceso de entrega de diferentes esquemas de colores y diferentes ideas acerca de cómo debía lucir. Eventualmente eligieron otro esquema de colores. Les costó mucho dinero. Bueno, le costó mucho dinero a los contribuyentes, lo cual no fue bueno. Afortunadamente no tenían montones de estos formularios, tarjetas y membretes ya impresos. Tuvo que cambiar a algo que involucró a todos. Hay que gestionar el cambio con efectividad a lo largo del camino. Refuerza el cambio. Recopila y analiza la retroalimentación. Ellos recibieron mucha retroalimentación cuando pusieron en práctica este cambio.

Reproduce el video desde :4:27 y sigue la transcripción4:27

Diagnostica las brechas. Comprende que estás intentando ir de aquí a allá y que te estás acercando. Pensamos que el proceso de cambio nos llevaría allá pero aún no estamos ahí. ¿Qué más necesitamos hacer?

Reproduce el video desde :4:38 y sigue la transcripción4:38

Implementa acciones correctivas y celebra el éxito conforme avances. No siempre va a ir exactamente como lo planeaste cuando cuando implementes algunos cambios. Cuando empezamos a reparar algunas cosas, ideamos algunas soluciones y tomamos algunas decisiones. Vamos a seguir adelante con estas decisiones. Eso significa que las cosas van a cambiar en la organización. Las personas harán las cosas de forma diferente. Tendrán que dejar de hacer las cosas que siempre han hecho. Harán las cosas ahora de forma diferente. Hay muchas cosas diferentes que van a suceder. Y no siempre es fácil para las personas aceptar eso. Necesitamos empujar el cambio y ayudar a las personas a entenderlo. Hay que reforzar este cambio a medida que avanzamos. En ocasiones ha que intervenir y tomar acciones correctivas sobre la marcha.

Reproduce el video desde :5:22 y sigue la transcripción5:22

Demos un vistazo a esta curva de cambio organizacional.

Reproduce el video desde :5:26 y sigue la transcripción5:26

¿ Qué parece esto?

Reproduce el video desde :5:28 y sigue la transcripción5:28

Esta es nuestra organización aquí. Y todos en la organización van a caer dentro de algún grupo. Uno de ellos será un grupo llamado los Exploradores. Estas son las personas que están en la vanguardia de cualquier cambio. A estas personas les gusta tanto el cambio que van a cambiar las cosas por pura diversión. Ellos simplemente piensan que es divertido cambiar las cosas.

Reproduce el video desde :5:50 y sigue la transcripción5:50

A veces eso no funciona muy bien y ellos pueden salir perjudicados al hacer estos cambios porque no han sido bien pensados. Pero, decidimos que este es un cambio que queremos hacer y hay un grupo al que le gusta el cambio; empecemos a trabajar con ellos, Haz que empiezan a poner en marcha este cambio. Y detrás de ellos hay otro grupo que tiene un poco más de juicio. Los Pioneros van a seguir a los Exploradores. Los Pioneros en cierta forma se contienen un poco. Se aseguran que los Exploradores no han sido exterminados por este cambio. Que han sobrevivido cambio. Si todo está bien, los Exploradores cuentan historias de éxito.

Reproduce el video desde :6:26 y sigue la transcripción6:26

Los Pioneros entonces dicen, "Nos gustaría involucrarnos un poco es eso también". Así que ahora tenemos cerca de un 10% de la organización liderando este cambio hacia adelante y mostrando entusiasmo. "Realmente queremos hacer esto; es genial".

Reproduce el video desde :6:39 y sigue la transcripción6:39

La mayoría va a estar en este punto de aquí: los Colonizadores. Ellos van a decir, "bien, esperemos aquí". "Vas a tener que mostrarme que esto funciona." Algunos de los Exploradores están un poco más cerca de los Pioneros. Y los Exploradores van a empezar a moverse más rápido. Y van a empezar a aceptar estos cambios a medida que lleguen las historias de éxito de las primeras personas que están realmente implementando los cambios. "Funciona." "Es mejor." "Esto es maravilloso." "Bien, hagámoslo también." :Quiero involucrarme también." Poco a poco, la mayoría de la organización

Reproduce el video desde :7:10 y sigue la transcripción7:10

llegará a las áreas donde queremos que este cambio se dé. Sin embargo, hay otro grupo aquí: los Domésticos. No importa que hagas con ellos, nunca van a hacer nada diferente de como lo han hecho todo su vida. Siempre van a hacer las cosas exactamente de la misma manera.

Reproduce el video desde :7:30 y sigue la transcripción7:30

Un departamento de policía decidió: "¿Sabes qué?

Reproduce el video desde :7:36 y sigue la transcripción7:36

"Nuestros oficiales son las personas más importantes en la organización." "Los policías de primera línea que están en las calles todos los días son las personas más importantes en la organización." "Vamos a poner de cabeza este organigrama." "Las personas de primera línea son la parte superior de la organización." "El resto de nosotros en las estaciones de policía y en la estación central, quienes tenemos títulos más altos, estamos aquí para apoyarlos a ellos." "Los oficiales de primera línea no están para apoyarnos a nosotros y hacernos ver bien." "Nosotros estamos para apoyarlos en lo que hacen todos los días ahí fuera."

Reproduce el video desde :8:9 y sigue la transcripción8:09

En esta organización había dos capitanes que habían estado ahí desde siempre. Ellos estaban acostumbrados a una jerarquía militar donde ellos solo gritaban una orden y las personas decían, "Sí, señor" y cumplían la orden. Eso era todo; no se hacían preguntas. Ellos no podían entender que su trabajo ahora era apoyar a esas personas en lugar de darles órdenes por todo. Ellos no podían descifrar eso. No podían entender que debían preguntar a los oficiales de primera línea, "¿Qué necesitas de mí para ayudarte a hacer las cosas mejor allá fuera en el campo?" Simplemente no podían entender eso.

Reproduce el video desde :8:36 y sigue la transcripción8:36

Entonces, ¿qué tuvo el buen juicio de hacer el jefe de policía? Se dio cuenta que esas dos personas tenían mucha experiencia, historia y conocimiento de la organización. No quería dejarlos ir y sacarlos de la organización. "Lo que vamos a hacer es poner a esos dos en una oficina al final del pasillo y los dejaremos trabajar en proyectos especiales y les quitaremos cualquier autoridad sobre otras personas en la organización." "No tendrán autoridad sobre otras personas en la organización." Son removidos completamente del organigrama y son colocados en esta oficina para proyectos especiales.

Reproduce el video desde :9:8 y sigue la transcripción9:08

Ellos nunca iban a cambiar. El jefe de policía encontró una forma para aprovechar su conocimiento y pericia. No había por qué sacarlos de la organización. Podían tener un papel valioso aún. Vas a tener algunos Domésticos. No todos van a hacer esto. Afortunadamente, va a ser menos del 5% de la organización y no tienes que preocuparte mucho al respecto. Debería ser más cerca del 1 o 2% de la organización.

Reproduce el video desde :9:32 y sigue la transcripción9:32

Vamos a tener cambios menores y cambios realmente mayores. Cambios menores. Los cambios menores son las cosas que pueden hacerse simplemente con alguna decisión simple por parte de alguien. No va a afectar las cosas drásticamente. Asimismo, vamos a tener cambios mayores a lo largo del camino. Cuando es un gran cambio, necesitamos reconsiderar las cosas. Necesitamos reconsiderar las cosas y examinar los problemas de forma diferente. Necesitamos idear nuevas soluciones. Necesitamos resolver los problemas con los que tenemos que lidiar y tomar diferentes decisiones a lo largo del camino. Tenemos que empezar de cero desde el inicio y resolver esto. Puede que no necesitemos regresar totalmente al inicio, pero tenemos que ir bastante atrás. E iniciar desde este punto otra vez para luego comenzar a avanzar.

Reproduce el video desde :10:17 y sigue la transcripción10:17

Cambios menores. Podríamos solamente tener una simple orden de cambio. Íbamos a pintar la habitación e cierto color, y decidimos: "No, vamos a cambiar el color". Orden de cambio. Alguien necesita aprobar eso. Porque hubo un grupo que decidió en cierto momento que este es el color en el que se iba a pintar la habitación y ahora va a ser otro. Alguien tiene que aprobar esto. ¿Es esa una decisión grupal? ¿Es esa una decisión de la autoridad? ¿Es esa una decisión de la autoridad con cierta contribución? Sin importar cómo se tome esa decisión, alguien tendrá que decir: "Sí, sigamos adelante y avancemos con este cambio." Así, usualmente tenemos un grupo asignado de cierta forma para poder aprobar los cambios mientras estamos avanzando.

Reproduce el video desde :10:54 y sigue la transcripción10:54

Los cambios mayores de los que hablamos pueden incluir cosas

Reproduce el video desde :10:58 y sigue la transcripción10:58

como tener un proceso existente que realizamos y que simplemente lo realizamos de forma manual todo el tiempo. Imagina un hospital en donde hay una pequeña pizarra colgando al final de la cama con un pedazo de papel en ella. Ellos simplemente entran y hacen algunas cosas y escriben algunas notas en el formulario que está sobre la pizarra. Ahora, vamos a automatizarlo. Lo vamos a pasar a una terminal de computadora. Ese es un cambio mayor.

Reproduce el video desde :11:20 y sigue la transcripción11:20

Implementar un nuevo sistema de seguimiento en un centro de salud; otra ejemplo del campo de la salud. Tenemos una manera de dar seguimiento a las personas ahora y simplemente no está funcionando. Necesitamos introducir algo nuevo y completamente diferente: un cambio mayor.

Reproduce el video desde :11:34 y sigue la transcripción11:34

Tenemos un gran proyecto en marcha y, de repente, sabemos que hay una fecha límite aquí.

Reproduce el video desde :11:39 y sigue la transcripción11:39

La fecha límite ha sido adelantada y necesitamos terminar seis meses antes el mismo proyecto con el mismo nivel de calidad.

Reproduce el video desde :11:48 y sigue la transcripción11:48

Necesitamos descifrar cómo hacerlo. Es un cambio mayor.

Reproduce el video desde :11:52 y sigue la transcripción11:52

Cambiando la manera en que las personas hacen su trabajo diario. Siempre hacemos las cosas así; ahora vamos a hacerlas de una forma diferente. Una fábrica que tuvo el ingreso de un nuevo gerente de planta. Él encontró que las cosas podían hacerse un poco diferente, pero esto significará algunos cambios. Lo que este gerente de planta hizo fue visitar a diferentes personas de la línea de producción. Buscó a las personas que hacían cada uno de los pasos en cada grupo y encontró a las que tenían el mejor desempeño.

Reproduce el video desde :12:23 y sigue la transcripción12:23

Encontró a todas esas personas en toda la fábrica y a través de todo el proceso de manufactura. Y luego hizo que estas personas capacitaran a todos en sus unidades de trabajo en las nuevas formas de hacer las cosas para que estas se hicieran más rápido. Como era de esperar, al implementar una nueva forma de hacer estos pasos, las cosas se hicieron más rápido en la organización. Esta fábrica se volvió mucho más rentable y todos obtuvieron bonos.

Reproduce el video desde :12:48 y sigue la transcripción12:48

Pero esto requirió de algún cambio. Las personas tuvieron que hacer las cosas de una forma diferente. "He estado haciendo esto de la misma forma por los últimos 10 años ¿y ahora me estás diciendo que lo haga de otra manera?" "Sí, por esto y por esto otro. Déjame enseñarte cómo funciona y dónde está el valor de esto." "Y vas a obtener algo a cambio." "Todos obtuvimos bonos por haber hecho esto."

Reproduce el video desde :13:6 y sigue la transcripción13:06

Agregando nuevos elementos a un proyecto. Podríamos tener algo en camino: "Sí, vamos a hacer esto, esto y esto." "Oh, por cierto, hagamos esto también."

Reproduce el video desde :13:15 y sigue la transcripción13:15

Estás remodelando parte de tu casa. Decides que lo que quieres hacer es pintar tu cocina. Mientras empiezas a pintar la cocina, decides que realmente necesitas eliminar todas las encimeras. Así que quitas las encimeras y colocas unas nuevas. Espera un minuto. Mientras quitamos las encimeras, por qué no ponemos despensas nuevas. Bien, ahora vas a poner despensas nuevas. Y esto sigue así. Seguimos agregando nuevos elementos a esto. Ese es un cambio mayor. Solo íbamos a pasar un sábado por la tarde pintando la cocina. Ahora, tenemos un proceso de un mes entero en el que vamos a rehacer todo en la cocina porque agregamos algunos elementos adicionales. Hay muchos otros cambios mayores que vas a encontrar.

Reproduce el video desde :13:51 y sigue la transcripción13:51

Todos ellos necesitan tener un proceso de control de cambios que implementamos para gestionar bien estas cosas y hacer que el cambio realmente funcione efectivamente.

Reproduce el video desde :13:59 y sigue la transcripción13:59

Esto también cierra nuestra serie de resolución de problemas y toma de decisiones que hemos estado explicando aquí. Muchas gracias. Nuevamente, esto fue traído a ti por la Universidad de California en Irvine. Soy Rob Stone. Gracias por tomarte el tiempo para acompañarnos con todo esto.