

Taller para jefes de zona

Resolución de problemas



Guía del instructor

ANTECEDENTES DE LA SESIÓN

Independientemente de lo bien que usted planifique, es muy poco probable que desempeñe su cargo sin experimentar ningún problema. En esas ocasiones ayuda saber exactamente qué fue lo que causó esos problemas para poder resolverlos.

En esta sesión vamos a aprender a usar el método de los 5 “por qué”. Esta es una herramienta común que se usa para resolver problemas en los negocios y la industria y algunos de sus participantes pudieran ya haberla usado. Aunque esta sesión será una exploración de alto nivel sobre cómo usar el método de los 5 “por qué”, hay muchos libros y sitios en el internet que le pueden dar más información sobre cómo complementar sus conocimientos sobre esta herramienta.

OBJETIVOS DE LA SESIÓN

Al final de esta sesión, los participantes podrán:

- Definir el método de los 5 “por qué”
- Aplicar el método de los 5 “por qué”
- Explorar el uso del método de los 5 “por qué” en su zona

PREPARACIÓN DE LA SESIÓN

Sugerencias para la preparación:

- **Considere los requisitos técnicos de la sesión.** *Pruebe su ordenador, el proyector LCD, la pantalla, la presentación PowerPoint, el ratón, y el puntero láser, para asegurar que funcionan.*
- **Haga un inventario de los materiales para la sesión.** *Utilice la lista de control de materiales de capacitación de la Guía de Preparación del Instructor para comprobar que tiene todo lo que necesita para la sesión.*
- **Examine todas las actividades que tendrán lugar durante la sesión.** *¿Ha obtenido y organizado todos los materiales que necesitará para completar las actividades?*
- **Revise el contenido antes de comenzar la sesión.** *Es importante que entienda el contenido y que sepa cómo resultar las actividades de apoyo.*

MATERIALES

- Guía del instructor
- Manual del participante
- Diapositivas de PowerPoint

EQUIPO

- Computadora
- Pantalla y proyector de LCD
- Ratón inalámbrico/puntero láser (opcional)

ICONOS DE ACCIÓN



Consultar el Manual del participante



Actividad

HORARIO DE LA SESIÓN

	Generalidades	Materiales
<p>INTRODUCCIÓN</p> <p>(5:00)</p>	<p>Presentación: Objetivos de la sesión</p>	<p>Diapositiva de PowerPoint</p>
<p>MÓDULO 1: <i>Definir el método de los 5 “por qué”</i></p> <p>(20:00)</p>	<p>Presentación / discusión: Aplicar el método de los 5 “por qué”</p>	<p>Diapositivas de PowerPoint</p>
<p>MÓDULO 2: <i>Aplicar el método de los 5 “por qué”</i></p> <p>(35:00)</p>	<p>Presentación/discusión: Aplicar el método de los 5 “por qué”</p> <p>Actividad: Estudio de un caso con los 5 “por qué”</p>	<p>Diapositivas de PowerPoint</p> <p>Manual del participante</p>
<p>MÓDULO 3: <i>Explorar el uso del método de los 5 “por qué” en su zona</i></p> <p>(25:00)</p>	<p>Presentación: Explorar el uso del método de los 5 “por qué” en su zona</p> <p>Actividad: Uso del método de los 5 “por qué” para los problemas de la zona</p>	<p>Diapositiva de PowerPoint</p> <p>Manual del participante</p>
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>(5:00)</p>	<p>Presentación: Cita:</p>	<p>Diapositivas de PowerPoint</p>
Tiempo total: 90:00		

INTRODUCCIÓN

Tiempo total: 5:00

PRESENTACIÓN: OBJETIVOS DE LA SESIÓN (5:00)

Decir

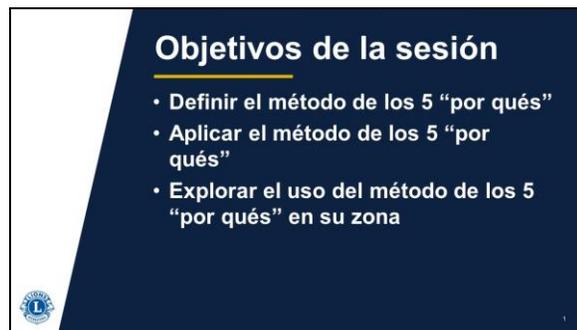
Es común que las personas usen información que ya conocen o las opiniones de otras personas para resolver problemas. A veces es suficiente hacer eso para encontrar soluciones, pero ¿qué pasa cuando se enfrentan a problemas más complejos?

Esta sesión, Resolución de problemas, se basa en el método de los 5 “por qué”. El método de los 5 “por qué” es un proceso para la resolución de problemas desarrollado por la Corporación Toyota durante su evolución de manufactura.

Aunque ningún método solo puede resolver todos los problema de su zona, usar el método de los 5 “por qué” puede ayudarles a entender el problema en mayor profundidad. El entender el problema muy bien les ayudará a implementar soluciones exitosas.

Mostrar

| *Mostrar la diapositiva 1: Objetivos de la sesión*



Decir

Al final de esta sesión podrán:

- Definir el método de los 5 “por qué”
- Aplicar el método de los 5 “por qué”
- Explorar el uso del método de los 5 “por qué” en su zona

Transición

Los problemas pueden ser interpersonales o estar orientados hacia los procesos. Esta sesión se concentrará en problemas con procesos y les mostrará cómo pueden usar el método de los 5 “por qué” para ayudarles a resolver problemas sobre procesos en sus zonas. Para información sobre cómo manejar los problemas interpersonales, vaya al curso Resolución de Conflictos en el Centro Leonístico de Aprendizaje que aparece en su Mapa de Aprendizaje bajo Capacitación Suplementaria.

MÓDULO 1: Definir el método de los 5 “por qué”

Tiempo total: 20:00

PRESENTACIÓN: APLICAR EL MÉTODO DE LOS 5 “POR QUÉS”

Mostrar

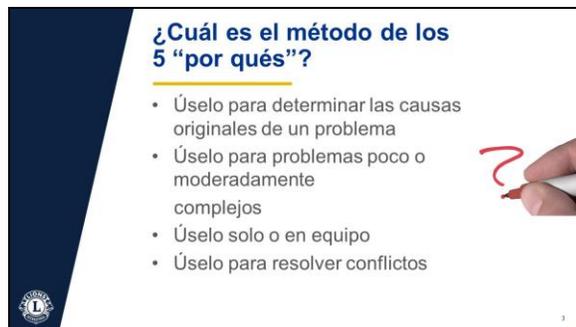
*Mostrar la diapositiva 2:
Definir el método de los 5 “por qué”*



Pregunte a los participantes si alguna vez han usado el método de los 5 “por qué” Si es así, pida que 1 o 2 den sus propios ejemplos. Si no lo han usado, pase a la diapositiva 3.

Mostrar

*Mostrar la diapositiva 3:
Aplicar el método de los 5 “por qué”*



Decir

El método de los 5 “por qué” se usa en los negocios y en la industria para determinar la causa inicial de un problema. Una causa inicial se define como la causa primera, más básica de un resultado dado. Se puede usar individualmente o en grupos.

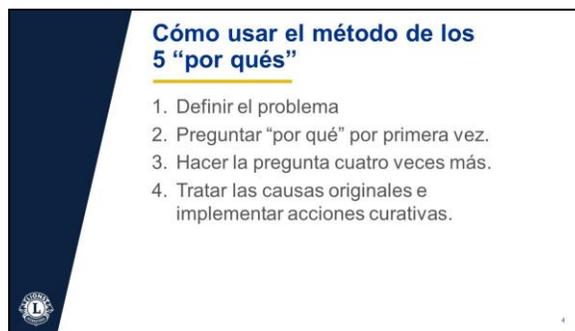
Al hacer repetidas veces la pregunta: “¿Por qué?” pueden ir quitando capas hasta llegar a la causa original del problema.

Aunque el método se llama los 5 “por qué”, no tienen que hacer 5 preguntas. Pudieran descubrir la causa original después de hacer tres preguntas, y para problemas complejos pudieran hacer cinco o más preguntas antes de encontrar la causa original. Sin embargo, se usan cinco como regla general porque usualmente es suficiente para descubrir la causa original.

El método de los 5 “por qué” pudiera llevarles a descubrir más problemas además del problema original que estaban tratando de resolver. Sus resultados al usar el método de los 5 “por qué” dependerán de su persistencia y de la calidad de los conocimientos que adquieran.

Mostrar

Mostrar la diapositiva 4: Cómo usar el método de los 5 “por qué”



Decir

El uso de este método comienza con definir un problema. Cuando hayan definido un problema, hagan la primera pregunta con “por qué”. Después hagan más preguntas (generalmente por lo menos 5) hasta que lleguen al origen del problema.

Una vez que descubran el problema original podrán empezar a resolver el problema usando acciones curativas. Las acciones curativas son pasos que pueden tomar para tratar los asuntos que les están causando problemas.

En las próximas diapositivas veremos un ejemplo de cómo el método de los 5 “por qué” se puede usar para resolver problemas.

Mostrar**Mostrar la diapositiva 5:
Problema – Su amigo ha llegado tarde**

En este ejercicio usaremos un problema sencillo para mostrar cómo se usa el método de los 5 “por qué”.

Lea esta diapositiva en voz alta a sus participantes.

Empiece compartiendo la primera pregunta de por qué con ellos (¿Por qué llegaste tarde?) y dígales que la respuesta es que el despertador no sonó. Pida a 3 o a 4 participantes que piensen en hacer seguimiento a esta anécdota con otras preguntas.

Decir

Gracias por compartir sus ideas sobre las preguntas. En esta situación debemos suponer que nuestro nuevo amigo es una persona que llega tarde a las reuniones.

Preguntar

¿Esto pasa a menudo? ¿Vemos situaciones, suponemos algo y pensamos que sabemos todo lo que hay que saber sobre la situación?

Decir

Exploremos esta situación un poco más al hacer 5 preguntas más usando por qué.

Mostrar

**Mostrar la diapositiva 6:
5 preguntas con “por qué” para hacerle a su amigo**

**5 preguntas con “por qué” para
hacerle a su amigo**

1. ¿Por qué llegaste tarde?
2. ¿Por qué no sonó tu despertador?
3. ¿Por qué el despertador no estaba funcionando?
4. ¿Por qué no le cambiaste la pila?
5. ¿Por qué no tenías pilas de repuesto?



Pida a los participantes que vayan a la página 1 del manual del participante. Lea todas las respuestas del amigo en voz alta y elija a uno de los participantes para que diga cuál es la acción curativa correspondiente tal y como aparece en el manual del participante.

Este método será nuevo para algunos de sus participantes. Al hacer que pasen por este ejercicio y darles respuestas predeterminadas ayudará a reforzar su retención del método.

Empiece haciendo la primera pregunta y pidiendo a uno de los participantes que lea la respuesta del amigo. Continúe haciendo esto hasta que se hayan leído todas las preguntas. Finalmente, lea la causa original en voz alta.

Decir

Entonces, pasamos de suponer que su nuevo amigo pudiera tener un problema con siempre llegar tarde a descubrir la causa original que era que se le olvidó comprar pilas para su despertador.

Pudieran continuar preguntándole hasta descubrir por qué se lo olvidó comprar pilas, si piensan que eso sería útil. En este ejemplo las 5 preguntas por qué le dieron toda la información que necesitaban para entender muy bien por qué su amigo llegó tarde.

Cuando nos enfrentamos a problemas, es natural querer encontrar soluciones. Luego veremos algunas soluciones o acciones curativas que su amigo pudiera tomar para resolver el problema.

Mostrar**Mostrar la diapositiva 7: Acciones curativas****Usar acciones curativas**

1. Porque no sonó el despertador.
2. Porque no estaba funcionando.
3. Porque la pila había dejado de trabajar.
4. Porque no tenía pilas de repuesto.
5. Porque se le olvidó comprar pilas nuevas.

Decir

Estos son algunos ejemplos de acciones curativas que su amigo pudiera usar para resolver el problema de llegar tarde.



Pida a los participantes que vayan a la página 2 del manual del participante. Lea todas las respuestas del amigo en voz alta y elija a uno de los participantes para que diga cuál es la acción curativa correspondiente tal y como aparece en el manual del participante.

Preguntar

¿Cómo el aumentar el número de preguntas que hacen les ayuda a entender mejor el problema?

Escuche hasta que los participantes digan que hacer más preguntas puede proporcionar más información que se podrá usar para resolver el problema.

Mostrar**Mostrar la diapositiva 8:
Consejo sobre la técnica de hacer preguntas****Transición**

Usamos un ejemplo sencillo para mostrar cómo funciona el método de los 5 "por qué". Después analizaremos un problema que sea realista y que pueda pasar en su área.

Una última idea antes de seguir adelante. Las personas se pueden sentir incómodas si les hacen demasiadas preguntas durante un periodo corto de tiempo. Asegúrense de crear un entorno relajado para la conversación, y así obtener las respuestas más informativas por parte de sus contactos.

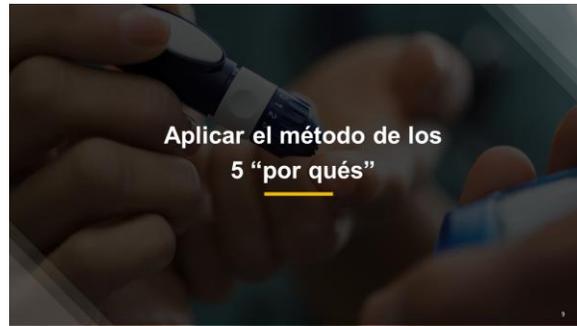
MÓDULO 2: Aplicar el método de los 5 “por qué’s”

Tiempo total: 35:00

PRESENTACIÓN: APLICAR EL MÉTODO DE LOS 5 “POR QUÉS” (3:00)

Mostrar

*Mostrar la diapositiva 9:
Aplicar el método de los 5 “por qué’s”*



Decir

Para aplicar el método de los 5 “por qué’s”, leeremos el estudio de un caso sobre un club que es muy bueno en atraer a nuevos socios pero que perdieron a cuatro de ellos este año. Están preocupados por esto porque nunca quieren que se vayan los socios y el aumento de socios es una meta importante para nuestra organización y una parte importante de los objetivos de la zona. Perder a esos nuevos socios hará mucho más difícil que puedan alcanzar su meta.

ACTIVIDAD: ESTUDIO DE UN CASO (32:00)

Mostrar

Mostrar la diapositiva 10: Estudio de un caso

A slide titled "Estudio de un caso" with a blue header. The text describes a club losing four new members and asks the audience to read a case study in the manual. Below the text are three small photos of people: Elena (club president), Leon Mariana, and Leon Radha (new member).

Estudio de un caso

Un club de su zona perdió cuatro nuevos socios este año. Usted decide comunicarse con los socios del club para obtener más información. **Lea el estudio del caso en las páginas 3 - 4** del manual del participante para ver lo que dijeron.

 **Presidenta de club**
Elena

 **Leon Mariana**

 **Nueva socia**
Leon Radha

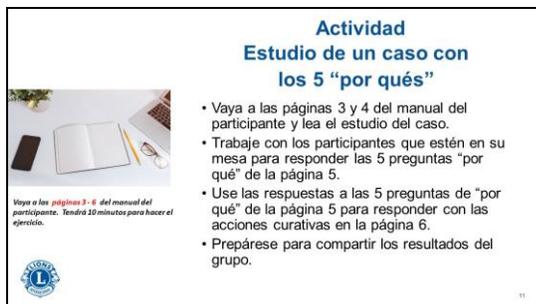
10

Decir

Lea esta diapositiva del estudio del caso en voz alta a sus participantes. Después pase a la diapositiva 11 para comenzar su actividad.

Mostrar

Mostrar la diapositiva 11:
Actividad - Estudio de un caso con los 5 “por qué”



Actividad
Estudio de un caso con los 5 “por qué”

- Vaya a las páginas 3 y 4 del manual del participante y lea el estudio del caso.
- Trabaje con los participantes que estén en su mesa para responder las 5 preguntas “por qué” de la página 5.
- Use las respuestas a las 5 preguntas de “por qué” de la página 5 para responder con las acciones curativas en la página 6.
- Prepárese para compartir los resultados del grupo.

Vaya a las páginas 3-6 del manual del participante. Tendrá 10 minutos para hacer el ejercicio.



Instrucciones para la actividad

Formen pequeños grupos de discusión.



Pida a los participantes que pasen al caso de estudio de las páginas 3 a 6 del Manual del Participante.

Pida a los participantes que lean el estudio del caso en las páginas 3 y 4 y que después respondan las 5 preguntas de por qué en la página 5. Se ha respondido ya a la primera pregunta.

Pida a los participantes que usen las 5 preguntas “por qué” en la página 5 para crear acciones curativas en la página 6.

Conteste las preguntas que puedan tener los participantes.

Empiece la actividad.

Concluya la actividad después de 10 minutos.

Siga mostrando la diapositiva 11 mientras los participantes continúan trabajando en esa actividad.

Pida a un grupo que diga cuáles fueron sus 5 “por qué”. Después pregunte a los grupos de las demás mesas si se les ocurrió algo diferente para sus 5 “por qué”.

Pase a la diapositiva 12 para mostrar el ejemplo de los 5 “por qué” de esta actividad.

Mostrar

Diapositiva 12: Los 5 “por qué”



Decir

Leer en voz alta las respuestas en la diapositiva 12. Note si alguno de los participantes responde algo diferente de lo que aparece en la diapositiva.

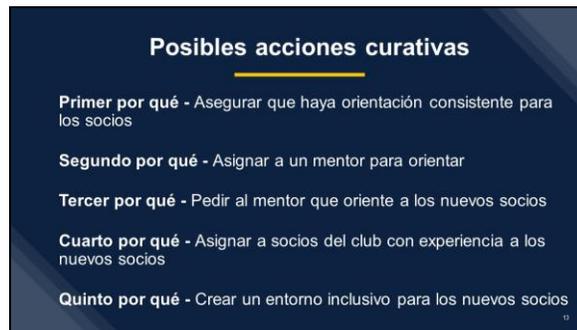
Es posible que diferentes personas que investiguen el mismo problema hagan diferentes preguntas con por qué. Si si continúan preguntando por qué y siguen teniendo una mente abierta acerca de las causas de un problema, harán las preguntas indicadas que los llevarán a la causa original del problema.

En este ejemplo la causa original es que los nuevos socios se sienten más conectados con nuestras causas cuando aprenden de los socios con experiencia. Si no hubiéramos investigado más allá del primer por qué, el enfoque se hubiera centrado en la orientación para nuevos socios y no nos hubiéramos ocupado de la necesidad que tienen los nuevos socios de aprender de los que tienen más experiencia.

A menudo no hay solo un problema sino varios problemas que pudieran no haberse descubierto si no se hubieran preguntado por qué. Es importante saber esto a medida que tratan de resolver problemas y esto les permitirá crear soluciones más efectivas para la zona.

Mostrar

Diapositiva 13: Posibles acciones curativas



**Leer en voz alta las respuestas en la diapositiva 13
Pregunte a los participantes si sus respuestas fueron diferentes a las que aparecían en la diapositiva.**

Pida a un grupo de una mesa que diga cuáles fueron sus acciones curativas. Después pregunte a otros grupos de las mesas si se les ocurrieron acciones curativas diferentes.

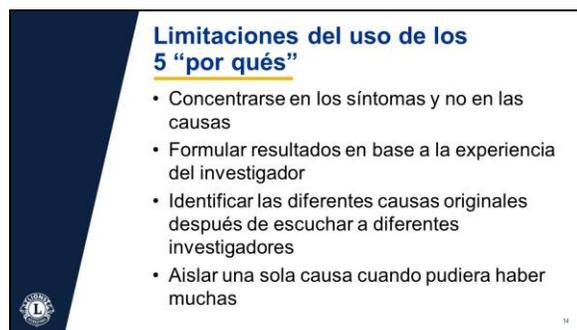
Decir

Al igual que con las 5 preguntas por qué, algunas de las acciones curativas de su actividad pudieran ser diferentes a las acciones curativas mostradas aquí. A veces hay muchas formas de resolver un problema.

Lo importante es asegurar que las respuestas a sus preguntas “por qué” sean válidas y que las acciones curativas que propongan estén relacionadas con esas respuestas y contribuyan a solucionarlas.

Mostrar

**Mostrar la diapositiva 14:
Limitaciones del uso de los 5 “por qué”**



Decir

El método de los 5 “por qué” es excelente para determinar rápidamente las causas originales de un problema y planear acciones curativas, pero no es la solución perfecta. El método de los 5 “por qué” tiene limitaciones en las que deben pensar cuando lo usen.

Algunas de esas limitaciones son que puede haber una tendencia a concentrarse en los síntomas si no se profundiza lo suficiente como para descubrir la causa original. Un investigador pudiera dudar en investigar procesos anteriores que no entiende. Diferentes investigadores pudieran encontrar diferentes causas originales. A veces las personas se concentran demasiado en una sola causa original cuando pudieran haber muchas.

Preguntar

Sabiendo que existen esas limitaciones, ¿cómo pueden de todos modos hacer que el método de los 5 “por qué” funcione para ustedes?

Use esta pregunta para tener una breve discusión si piensa que los participantes son receptivos y que darán opiniones esclarecedoras.

Si no, use esta pregunta como transición a la siguiente sección.

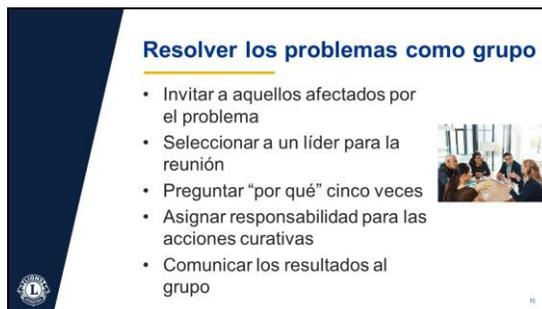
Decir

El método de los 5 “por qué” puede funcionar bien como punto de partida. Algunas causas originales pudieran determinarse fácilmente usando este método. Problemas más complejos también se pueden resolver con este método al dar suficiente información para ayudarle a decidir si tiene la influencia y los recursos para continuar descubriendo la causa original por su cuenta o si necesita más ayuda.

A veces incluso un grupo no es suficiente para resolver problemas complejos y ahí es cuando deben considerar otras medidas. Incluso si eso es verdad, sigue siendo útil usar el método de los 5 “por qué” porque ustedes habrán recopilado suficiente información como para empezar a resolver el problema, independientemente de si el problema se resuelve llegado el momento.

Mostrar

Mostrar la diapositiva 15: Resolver problemas como grupo



Decir

El enfoque de esta capacitación ha estado en problemas menos complejos que una sola persona está investigando. Hablemos de lo que ustedes piensan sobre si deben formar un grupo para ayudarles a resolver el problema.

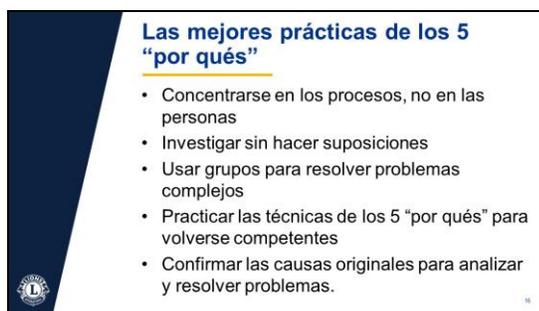
Si involucra a un grupo en su investigación, invite a los impactados por el problema y si hay demasiados, invite a un buen número representante de ellos. Nombre a un líder del grupo. Probablemente será usted, pero es posible dejar que otra persona guíe con eficiencia y motive al grupo.

Todos los miembros del grupo debe conocer el método de los 5 “por qué”. Deben tener la meta de preguntar por qué cinco veces, y más si fuera necesario.

Cuando consideren acciones curativas, asegúrense de asignar a miembros del grupo que hagan seguimiento y vean que se completan. Y finalmente asegúrense de comunicar los resultados de estas acciones al grupo entero para que sepan cuáles acciones curativas se están implementando.

Mostrar

**Mostrar la diapositiva 16:
Las mejores prácticas de los 5 “por qué”**



Decir

Ahora que hemos hablado de las limitaciones del uso de este método, hablemos de sus mejores prácticas.

Una de las mejores prácticas más importantes es concentrarse en procesos, no en personas. La investigación de problemas puede convertirse en un tema delicado, por eso deben asegurarse de concentrarse en mejorar los procesos y que eso no lleve a culpar a otras personas por el problema. Al concentrarse en el problema, se puede ganar apoyo para encontrar soluciones.

Otra práctica consiste en investigar problema sin hacer suposiciones. Siempre confirmen la información que recopilen de sus 5 respuestas a la pregunta por qué.

Usen el método de los 5 “por qué” con grupos cuando deban resolver problemas complejos. Como otras personas van a compartir información sobre el problema, eso pudiera hacer más eficiente el proceso de resolver problemas.

Cuando usen el método de los 5 “por qué”, empiecen a practicar el método con problemas más pequeños para que se sientan cómodos al usarlo. Pasen a usar el método con problemas más complejos.

Confirmar las causas originales les ayuda a analizar y resolver problemas. Si tienen una causa original que no está haciendo esas cosas, quizás necesitará volver atrás y hacer 5 veces más la pregunta: por qué.

Transición

Hemos resumido mucha información en un corto periodo de tiempo sobre cómo usar el método de los 5 “por qué”. Si les interesa saber más, hay muchos libros e información en el internet que les pudiera dar información más a fondo sobre el uso de este método.

En el próximo módulo hablaremos sobre cómo pueden usar el método de los 5 “por qué” en sus zonas.

MÓDULO 3:

Explorar el uso del método de los 5 “por qué” en su zona

Tiempo total: 25:00

PRESENTACIÓN: APLICAR EL MÉTODO DE LOS 5 “POR QUÉS” (5:00)

Mostrar

Mostrar la diapositiva 17:

Explorar el uso del método de los 5 “por qué” en su zona



Decir

Ahora que hemos tenido la oportunidad de aprender a usar el método de los 5 “por qué”, exploremos cómo lo pudieran usar en su zona. Aunque el uso de este método funciona mejor cuando están en su zona hablando con contactos mientras tratan de resolver problemas, pueden aprovechar esta oportunidad para empezar a pensar en cómo aplicar este método a problemas en su zona.

ACTIVIDAD: ESTUDIO DE UN CASO (20:00)

Mostrar

Mostrar la diapositiva 18:

Uso del método de los 5 por qué para los problemas de la zona

Actividad
Uso del método de los 5 “por qué” para los problemas de la zona

- Vaya a las páginas 7 y 8 del manual del participante para encontrar las hojas de trabajo para los 5 “por qué”.
- Seleccione dos debilidades del análisis FODA que hizo en la tarea previa de su Taller para Jefes de Zona.
- Use las hojas de trabajo de los 5 “por qué” para reflexionar sobre cada problema.
- Prepárese para compartir los resultados.

Ir a las páginas 7 y 8 del manual del participante. Tendrá 10 minutos para hacer el ejercicio.

Decir

En este módulo exploraremos cómo pueden empezar a usar el método de los 5 “por qué” en su zona.

***Instrucciones para la actividad***

si los participantes no han llevado sus análisis FODA preparados, espere un par de minutos para que piensen en dos problemas a los que se esté enfrentando su zona.

Pida a los participantes que llenen las hojas de trabajo en su manual del participante, y dirija la discusión sobre sus resultados usando las preguntas que aparecen a continuación.

Las hojas de trabajo son para ayudarlos a pensar en cómo empezar a usar el método de los 5 “por qué” en sus zonas, así que los deberá guiar en esa dirección.



Pida a los participantes que trabajen individualmente en esta actividad durante 10 minutos y que pasen a las páginas 7 y 8 del manual del participante. Pídales que usen la hoja de trabajo en la página 7 para responder preguntas sobre su primer problema y la hoja de trabajo en la página 8 para responder preguntas sobre su segundo problema.

Conteste las preguntas que puedan tener los participantes.

Empiece la actividad.

Concluya la actividad después de 10 minutos.

Decir

Ahora que han tenido la oportunidad de explorar un par de problemas de su zona y cómo pudieran aplicar el método de los 5 “por qué”, hablemos de sus resultados.

Pida a 3 o 3 participantes que compartan con el grupo uno de sus problemas y los resultados.

Repase la actividad haciendo las preguntas siguientes a los participantes:

Preguntar

Ahora que saben usar el método de los 5 “por qué”, pueden pensar en un problema anterior o en su zona o en un club donde hubiera sido útil usar este método para encontrar la causa original del problema más rápidamente?

¿Qué piensan acerca de llevar el método de los 5 “por qué” a su zona?

¿Cómo involucraría a un grupo de personas de su zona para resolver un problema usando el método de los 5 “por qué”?

CONCLUSIÓN

Tiempo total: 5:00

PRESENTACIÓN: CITA (5:00)

Mostrar

Mostrar la diapositiva 19: Cita:



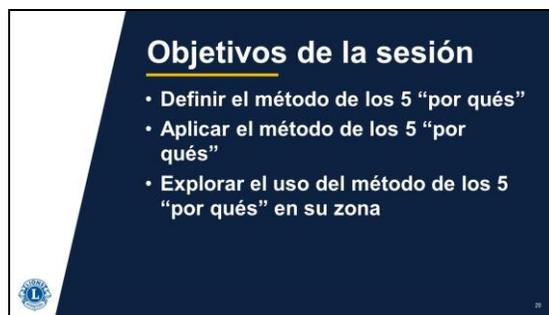
Lea la cita en voz alta. Pida a 2 o 3 participantes que compartan con el grupo lo que piensan sobre cada enunciado.

Decir

Esta cita resume bien cómo enfocamos a menudo la resolución de problemas. Dependiendo de la urgencia requerida para resolver un problema, pudiéramos reaccionar y “buscar las soluciones por las ramas” en vez de analizar a fondo para llegar a la causa original o raíz. Piensen en eso cuando se enfrenten a problemas y a desafíos en su zona.

Mostrar

Mostrar la diapositiva 20: Objetivos de la sesión



Preguntar

¿Hemos logrado nuestros objetivos?