

# 3

## Herramientas sencillas y altamente eficientes para la administración



- Principio de Pareto 80-20
- Los 5 porqués
- Lluvia de ideas

# ACERCA DEL AUTOR



- Ingeniero Industrial
- Licenciado en Contaduría Pública y Finanzas
- Master en Impuestos
- Master en Comunicación y Desarrollo Organizacional
- Profesor universitario en áreas económico administrativas
- Más de 25 años de experiencia en consultoría a PYMES en las áreas de costos y control interno

<http://www.consultoralvarez.mx>

En mi vida profesional de consultor principalmente de PYMES me he dado cuenta que muchos problemas que se suscitan a diario tienen su origen en el desconocimiento o en la falta de práctica de los conceptos administrativos; esto trae consigo entre otras cosas el desperdicio de recurso como tiempo, esfuerzo humano y dinero.

Muchas situaciones podrían solucionarse de una manera sencilla si solamente se acatan los principios básicos que la administración sugiere o aplicamos herramientas que permitan tomar las mejores decisiones a favor de la propia empresa.

En esta obra presento 3 herramientas que son sencillas de entender, económicas y de gran utilidad dentro de la gestión administrativa.

# INTRODUCCIÓN

La administración es la ciencia que tiene como objetivo indicar la manera más eficiente y eficaz de usar los recursos disponibles para la obtención de satisfactores. Para ello, se han desarrollado una gran cantidad de herramientas tanto cuantitativas como cualitativas. Dentro de estas herramientas, se encuentran desde las técnicas matemáticas más sofisticadas hasta herramientas muy sencillas y lógicas, que están al alcance del conocimiento de todas las personas y que resultan altamente efectivas como base para la buena toma de decisiones en un ambiente empresarial.

En la presente obra se muestran tres herramientas administrativas muy sencillas pero que constituyen una buena base para el trabajo de toma de decisiones basadas en análisis. Las herramientas mostradas son:

1. El principio de Pareto o regla 80-20
2. La técnica de los 5 porqués
3. La lluvia de ideas

Esta obra está dirigida principalmente a las personas que se encargan de la gestión administrativa de pequeñas y medianas empresas, así como para los emprendedores; con el objetivo de proporcionar 3 herramientas sencillas que les permitan tomar buenas decisiones tendientes a la obtención de los objetivos empresariales.

Al mismo tiempo se busca que el lector comience a ver que dentro del ámbito empresarial es de suma importancia y conveniencia aplicar la tecnología que para este fin se ha desarrollado durante más de los 150 años que tiene de vida la administración, y con ello, tener una visión más objetiva de la administración como parte fundamental de la gestión empresarial.

# Principio de Pareto 80-20

La regla del 80-20 fue identificada y dada a conocer por Wilfredo Pareto, un economista francés nacido en Junio de 1848; la cual no se trata de una ley, sino de una característica que se presenta en diversos fenómenos de la naturaleza. El principio del 80-20 indica que el 80% del valor de los resultados obtenidos es originado por el 20% de los elementos que constituye dicho valor, o dicho de otro modo “en general el 80% de las consecuencias provienen del 20% de las causas”.

Este principio, representa una poderosa herramienta para atacar las causas más importantes desde el punto de vista cuantitativo que repercuten en una situación que se quiera corregir o administrar. A continuación se presenta un ejemplo para identificar el principio del 80-20.

Supongamos que la empresa ferretera “Ferretería Ejemplo S.A. de C.V” tiene una cobranza vencida de \$ 4,497,000.00, la cual está constituida por 20 clientes con cantidades diferentes cada uno. El siguiente cuadro muestra esta relación

FERRETERÍA EJEMPLO, S.A. DE C.V.  
RELACIÓN DE CLIENTES CON COBRANZA VENCIDA

| Número | Cliente                   | Monto adeudado | Número | Cliente              | Monto adeudado         |
|--------|---------------------------|----------------|--------|----------------------|------------------------|
| 1      | Distribuidora Ferretera   | \$ 190,000.00  | 11     | Mini Ferretera López | \$ 17,000.00           |
| 2      | Mayorista de Tornillos    | \$ 83,000.00   | 12     | Ferretería Chacón    | \$ 45,000.00           |
| 3      | La Super Ferretera        | \$ 390,000.00  | 13     | La Miniatura         | \$ 73,000.00           |
| 4      | Materiales del Hogar      | \$ 110,000.00  | 14     | Ferretería la Reina  | \$ 560,000.00          |
| 5      | Ferretera Ávila           | \$ 22,000.00   | 15     | Ferretera del Centro | \$ 25,000.00           |
| 6      | Todo en Ferretería        | \$ 410,000.00  | 16     | Ferretera Alameda    | \$ 35,000.00           |
| 7      | Ferre Industrial          | \$ 930,000.00  | 17     | Ferretería y Pintura | \$ 118,000.00          |
| 8      | Ferretería Martínez       | \$ 65,000.00   | 18     | Ferre Minorista      | \$ 30,000.00           |
| 9      | Herramientas Industriales | \$ 521,000.00  | 19     | El Mundo Ferretero   | \$ 63,000.00           |
| 10     | Ferre Mayoreo             | \$ 480,000.00  | 20     | Ferre Empresa        | \$ 330,000.00          |
|        |                           |                |        | <b>TOTAL</b>         | <b>\$ 4,497,000.00</b> |

Como se puede observar, existen 20 clientes con distintas cantidades que representan un total de cobranza atrasada de \$ 4,497,000.00.

Si el departamento de crédito y cobranza se diera a la labor de recuperar la mayor cantidad de cobranza atrasada utilizando tiempo y demás recursos empresariales, podría caer en la situación de invertir mucho recurso en cada cliente dando así una importancia equitativa a cada uno de los 20 involucrados.

Desde el punto de vista administrativo, se debe de considerar y dar ponderaciones a los clientes tomando en cuenta que no es lo mismo el cliente 7 que debe \$930,000.00 al cliente 11 que solo debe \$17,000.00; esto nos hace ver, la gran importancia de poder dar pesos relativos a cada cliente, ya que en proporción a esos pesos podemos aplicar los recursos para la recuperación de la cobranza. El principio de Pareto para esta situación es de gran importancia, ya que nos ayuda a determinar cuáles son los clientes a los que debemos de destinar más recursos y esfuerzos para obtener la mayor recuperación de cobranza.

## PASOS PARA EL ANÁLISIS DE ACUERDO AL PRINCIPIO DE PARETO

Paso 1. Elaborar una relación de los clientes ordenado en forma descendente por la cantidad adeudada.

FERRETERÍA EJEMPLO, S.A. DE C.V.  
RELACIÓN DE CLIENTES CON COBRANZA VENCIDA

| Número | Cliente                   | Monto vencido | Número | Cliente                | Monto vencido          |
|--------|---------------------------|---------------|--------|------------------------|------------------------|
| 7      | Ferre Industrial          | \$ 930,000.00 | 2      | Mayorista de Tornillos | \$ 83,000.00           |
| 14     | Ferretería la Reina       | \$ 560,000.00 | 13     | La Miniatura           | \$ 73,000.00           |
| 9      | Herramientas Industriales | \$ 521,000.00 | 8      | Ferretería Martínez    | \$ 65,000.00           |
| 10     | Ferre Mayoreo             | \$ 480,000.00 | 19     | El Mundo Ferretero     | \$ 63,000.00           |
| 6      | Todo en Ferretería        | \$ 410,000.00 | 12     | Ferretería Chacón      | \$ 45,000.00           |
| 3      | La Super Ferretera        | \$ 390,000.00 | 16     | Ferretera Alameda      | \$ 35,000.00           |
| 20     | Ferre Empresa             | \$ 330,000.00 | 18     | Ferre Minorista        | \$ 30,000.00           |
| 1      | Distribuidora Ferretera   | \$ 190,000.00 | 15     | Ferretera del Centro   | \$ 25,000.00           |
| 17     | Ferretería y Pintura      | \$ 118,000.00 | 5      | Ferretera Ávila        | \$ 22,000.00           |
| 4      | Materiales del Hogar      | \$ 110,000.00 | 11     | Mini Ferretera López   | \$ 17,000.00           |
|        |                           |               |        | <b>TOTAL</b>           | <b>\$ 4,497,000.00</b> |

Paso 2. Calcular el monto acumulado de cobranza atrasada para cada uno de los clientes

FERRETERÍA EJEMPLO, S.A. DE C.V.  
RELACIÓN DE CLIENTES CON COBRANZA VENCIDA

| Número | Cliente                   | Monto adeudado         | Monto Acumulado |
|--------|---------------------------|------------------------|-----------------|
| 7      | Ferre Industrial          | \$ 930,000.00          | \$ 930,000.00   |
| 14     | Ferretería la Reina       | \$ 560,000.00          | \$ 1,490,000.00 |
| 9      | Herramientas Industriales | \$ 521,000.00          | \$ 2,011,000.00 |
| 10     | Ferre Mayoreo             | \$ 480,000.00          | \$ 2,491,000.00 |
| 6      | Todo en Ferretería        | \$ 410,000.00          | \$ 2,901,000.00 |
| 3      | La Super Ferretera        | \$ 390,000.00          | \$ 3,291,000.00 |
| 20     | Ferre Empresa             | \$ 330,000.00          | \$ 3,621,000.00 |
| 1      | Distribuidora Ferretera   | \$ 190,000.00          | \$ 3,811,000.00 |
| 17     | Ferretería y Pintura      | \$ 118,000.00          | \$ 3,929,000.00 |
| 4      | Materiales del Hogar      | \$ 110,000.00          | \$ 4,039,000.00 |
| 2      | Mayorista de Tornillos    | \$ 83,000.00           | \$ 4,122,000.00 |
| 13     | La Miniatura              | \$ 73,000.00           | \$ 4,195,000.00 |
| 8      | Ferretería Martínez       | \$ 65,000.00           | \$ 4,260,000.00 |
| 19     | El Mundo Ferretero        | \$ 63,000.00           | \$ 4,323,000.00 |
| 12     | Ferretería Chacón         | \$ 45,000.00           | \$ 4,368,000.00 |
| 16     | Ferretera Alameda         | \$ 35,000.00           | \$ 4,403,000.00 |
| 18     | Ferre Minorista           | \$ 30,000.00           | \$ 4,433,000.00 |
| 15     | Ferretera del Centro      | \$ 25,000.00           | \$ 4,458,000.00 |
| 5      | Ferretera Ávila           | \$ 22,000.00           | \$ 4,480,000.00 |
| 11     | Mini Ferretera López      | \$ 17,000.00           | \$ 4,497,000.00 |
|        | <b>TOTAL</b>              | <b>\$ 4,497,000.00</b> |                 |

Paso 3 Calcular el % relativo de la cantidad acumulada de cada cliente en relación al total adeudado

FERRETERÍA EJEMPLO, S.A. DE C.V.  
RELACIÓN DE CLIENTES CON COBRANZA VENCIDA

| Número | Cliente                   | Monto adeudado         | Monto Acumulado | % Acumulado |
|--------|---------------------------|------------------------|-----------------|-------------|
| 7      | Ferre Industrial          | \$ 930,000.00          | \$ 930,000.00   | 20.68%      |
| 14     | Ferretería la Reina       | \$ 560,000.00          | \$ 1,490,000.00 | 33.13%      |
| 9      | Herramientas Industriales | \$ 521,000.00          | \$ 2,011,000.00 | 44.72%      |
| 10     | Ferre Mayoreo             | \$ 480,000.00          | \$ 2,491,000.00 | 55.39%      |
| 6      | Todo en Ferretería        | \$ 410,000.00          | \$ 2,901,000.00 | 64.51%      |
| 3      | La Super Ferretera        | \$ 390,000.00          | \$ 3,291,000.00 | 73.18%      |
| 20     | Ferre Empresa             | \$ 330,000.00          | \$ 3,621,000.00 | 80.52%      |
| 1      | Distribuidora Ferretera   | \$ 190,000.00          | \$ 3,811,000.00 | 84.75%      |
| 17     | Ferretería y Pintura      | \$ 118,000.00          | \$ 3,929,000.00 | 87.37%      |
| 4      | Materiales del Hogar      | \$ 110,000.00          | \$ 4,039,000.00 | 89.82%      |
| 2      | Mayorista de Tornillos    | \$ 83,000.00           | \$ 4,122,000.00 | 91.66%      |
| 13     | La Miniatura              | \$ 73,000.00           | \$ 4,195,000.00 | 93.28%      |
| 8      | Ferretería Martínez       | \$ 65,000.00           | \$ 4,260,000.00 | 94.73%      |
| 19     | El Mundo Ferretero        | \$ 63,000.00           | \$ 4,323,000.00 | 96.13%      |
| 12     | Ferretería Chacón         | \$ 45,000.00           | \$ 4,368,000.00 | 97.13%      |
| 16     | Ferretera Alameda         | \$ 35,000.00           | \$ 4,403,000.00 | 97.91%      |
| 18     | Ferre Minorista           | \$ 30,000.00           | \$ 4,433,000.00 | 98.58%      |
| 15     | Ferretera del Centro      | \$ 25,000.00           | \$ 4,458,000.00 | 99.13%      |
| 5      | Ferretera Ávila           | \$ 22,000.00           | \$ 4,480,000.00 | 99.62%      |
| 11     | Mini Ferretera López      | \$ 17,000.00           | \$ 4,497,000.00 | 100.00%     |
|        | <b>TOTAL</b>              | <b>\$ 4,497,000.00</b> |                 |             |

Paso 4. Ubicar el cliente donde el % acumulado sobrepase el 80% (en este caso es el cliente 20)

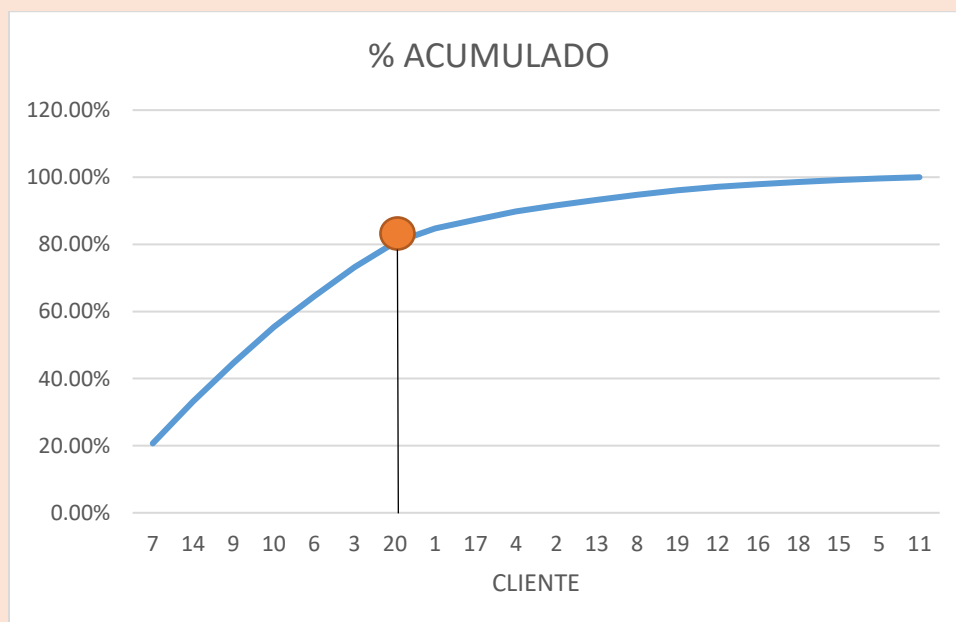
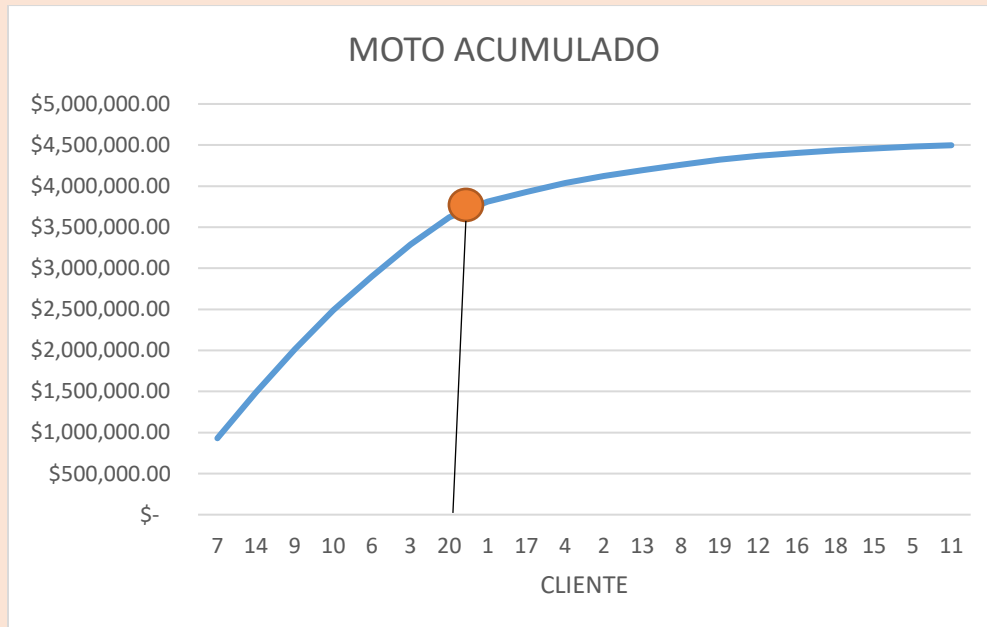
FERRETERÍA EJEMPLO, S.A. DE C.V.  
RELACIÓN DE CLIENTES CON COBRANZA VENCIDA

| Número | Cliente                   | Monto adeudado         | Monto Acumulado | % Acumulado |
|--------|---------------------------|------------------------|-----------------|-------------|
| 7      | Ferre Industrial          | \$ 930,000.00          | \$ 930,000.00   | 20.68%      |
| 14     | Ferretería la Reina       | \$ 560,000.00          | \$ 1,490,000.00 | 33.13%      |
| 9      | Herramientas Industriales | \$ 521,000.00          | \$ 2,011,000.00 | 44.72%      |
| 10     | Ferre Mayoreo             | \$ 480,000.00          | \$ 2,491,000.00 | 55.39%      |
| 6      | Todo en Ferretería        | \$ 410,000.00          | \$ 2,901,000.00 | 64.51%      |
| 3      | La Super Ferretera        | \$ 390,000.00          | \$ 3,291,000.00 | 73.18%      |
| 20     | Ferre Empresa             | \$ 330,000.00          | \$ 3,621,000.00 | 80.52%      |
| 1      | Distribuidora Ferretera   | \$ 190,000.00          | \$ 3,811,000.00 | 84.75%      |
| 17     | Ferretería y Pintura      | \$ 118,000.00          | \$ 3,929,000.00 | 87.37%      |
| 4      | Materiales del Hogar      | \$ 110,000.00          | \$ 4,039,000.00 | 89.82%      |
| 2      | Mayorista de Tornillos    | \$ 83,000.00           | \$ 4,122,000.00 | 91.66%      |
| 13     | La Miniatura              | \$ 73,000.00           | \$ 4,195,000.00 | 93.28%      |
| 8      | Ferretería Martínez       | \$ 65,000.00           | \$ 4,260,000.00 | 94.73%      |
| 19     | El Mundo Ferretero        | \$ 63,000.00           | \$ 4,323,000.00 | 96.13%      |
| 12     | Ferretería Chacón         | \$ 45,000.00           | \$ 4,368,000.00 | 97.13%      |
| 16     | Ferretera Alameda         | \$ 35,000.00           | \$ 4,403,000.00 | 97.91%      |
| 18     | Ferre Minorista           | \$ 30,000.00           | \$ 4,433,000.00 | 98.58%      |
| 15     | Ferretera del Centro      | \$ 25,000.00           | \$ 4,458,000.00 | 99.13%      |
| 5      | Ferretera Ávila           | \$ 22,000.00           | \$ 4,480,000.00 | 99.62%      |
| 11     | Mini Ferretera López      | \$ 17,000.00           | \$ 4,497,000.00 | 100.00%     |
|        | <b>TOTAL</b>              | <b>\$ 4,497,000.00</b> |                 |             |

Esta relación nos hace ver que el monto de cobranza acumulada de los primeros 7 clientes representa el 80.52% de la cobranza total. Este panorama desde el punto de vista administrativo es muy importante, ya que, nos da la pauta a seguir para saber a qué clientes debemos de aplicar los recursos necesarios para la recuperación de la mayor cantidad de cobranza; evitando aplicar recursos excesivos a clientes que quizá no justifiquen este hecho. Es decir, que concentrando los esfuerzos y recursos sobre los primeros 7 de 20 clientes se recuperará el 80.52% de cobranza atrasada



A continuación se muestra una gráfica que representa el comportamiento del monto acumulado, así como el área que ocupan los clientes que conforman el 80.52% del monto de cobranza vencida con una cantidad de \$ 3,621,000.00



El caso mostrado anteriormente, es un ejemplo sencillo para ejemplificar el desarrollo del proceso de toma de decisiones basado en el principio de Pareto. Si extrapoláramos este caso, veríamos la gran importancia de esta metodología si en vez de tratarse de 20 clientes fueran 200

El principio de Pareto puede usarse en múltiples áreas de una empresa, en las cuales se tengan que tomar decisiones para el mejor uso de los recursos. Algunos de los campos en donde se puede aplicar son:

- a) **Administración de inventarios.** Manejo de los productos por valor relativo de costo o de movimiento al inventario
- b) **Administración de la producción.** Valuación de causas de tiempos muertos, valuación de causas de fallos en las máquinas, etc.
- c) **Administración de personal.** Determinación de causas de incidencias, faltas, accidentes, etc.
- d) **Administración de clientes.** En base al valor relativo a la utilidad generada por cada cliente
- e) **Administración de fuerza de venta.** Valores relativos a utilidades por áreas de venta, vendedor, temporadas de venta, etc.
- f) **Administración de a calidad.** Identificación de causas recurrentes de defectos

El principio de Pareto es una herramienta muy sencilla y práctica para llevar a cabo una buena toma de decisiones en función de la aplicación de recursos hacia las situaciones que pueden ayudar en forma más representativa a obtener los mayores beneficios posibles.

# Los 5 porqués

La regla de los 5 porqués es una herramienta empírica desarrollada por la Toyota; este método considera que la causa raíz de una situación se puede determinar simplemente haciendo las preguntas de los porqué van ocasionándose los eventos que desembocan en la situación a analizar. De acuerdo con esta técnica, se debe de llegar a la raíz de la situación a lo máximo en 5 preguntas o porqués.

Aunque esta herramienta no es de un rango muy sofisticado, si representa un gran ayuda dada su simpleza y lógica. Para la aplicación efectiva de esta herramienta es recomendable lo siguiente

1. Definir en forma concreta la situación o problema a considerar.
2. Juntar a un grupo de especialistas o personas con conocimiento y experiencias en el tema que se vaya a tratar.
3. Comenzar a hacer las preguntas o porqués escalonados hasta llega a la causa raíz de la situación o problema
4. Analizar en forma conjunta el resultado obtenido hasta llegar al consenso de los especialistas que efectivamente se ha llegado a la causa raíz de la situación presentada.

Analicemos el siguiente caso.

Una empresa se ha dado cuenta que tiene un problema en relación a que existen grandes diferencias entre las existencias de los productos reportadas por su sistema computacional y al inventario físico que obtienen. Para poder resolver este problema se debe de encontrar la raíz para poder atacar la situación que lo ocasiona.

Si se utiliza la técnica de los 5 porqués, se procedería de la siguiente manera:

1. Definir el problema en forma concreta.

Esta es una fase crucial, ya que un gran problema en la solución de problemas, consiste precisamente en que no se sabe definir el problema. Muchas veces se confunde el problema con las manifestaciones o consecuencias que se perciben por la presencia del problema. Una definición del problema para este caso sería:

**Problema: En los últimos 3 meses se han presentado diferencias entre las existencias teóricas y las existencias reales en el 60% de los productos del inventario.**

Obsérvese que no se ha plantado el problema diciendo “Se han encontrado últimamente muchas diferencia entre el inventarió teórico y el real”. Esta definición es una idea muy vaga del problema, la cual no ayuda a su correcta identificación ni a la corrección. Para la definición correcta de un problema es recomendable en la manera de los posible se indiquen valores cuantitativos y se eviten suposiciones o ideas abstractas.

2. Juntar a un grupo de especialistas en el área.

En este caso, el grupo de especialistas podría estar constituido por el encargado de almacén, el gerente de abastecimiento, el gerente de administración, el contador o cualquier otra persona que pueda estar involucrado dentro de la problemática que esté considerando.

3. Comenzar a plantear las preguntas escalonadas.

Pregunta 1 ¿Por qué existen las diferencias detectadas en las existencias físicas y teóricas?

Respuesta: Porque no existe un adecuado control de existencias en el inventario

Pregunta 2 ¿Por qué no existe un adecuado control de existencias en el inventario?

Respuesta: Porque no se registran las entradas y salidas de materiales en forma correcta

Pregunta 3 ¿Por qué no se registran las entradas y salidas de materiales en forma correcta?

Respuesta: Porque los productos que se registran no se registran en las claves correspondientes causando que las existencias no coincidan

Pregunta 4 ¿Por qué los productos que se registran no se registran en las claves correspondientes causando que las existencias no coincidan?

Respuesta: Porque no existe una estandarización de claves y un procedimiento estándar para el registro correcto de productos dentro del sistema computacional.

En este punto, y si el equipo de trabajo lo creé conveniente, se determina que la causa del problema definido es la falta de una estandarización de claves y un procedimiento estándar para el registro correcto de productos en del sistema computacional.

Una vez determinada la causa raíz será más fácil establecer las acciones que corrijan dicha causa con lo cual el problema definido quedará corregido.

Consideraciones para obtener el mejor provecho al aplicar la técnica de los 5 porqués

Cada pregunta y respuesta que se realizan en forma escalonada, deben de contar con el aval de la opinión de los expertos. Aquí puede existir un problema en el caso de que los expertos no coincidan 100%, por lo que, se deberá de establecer un método para la aceptación o rechazo en caso de que eso suceda. Se pueden recurrir a algunos caminos como los siguientes

**Democráticamente:** Se considera la mayoría de las personas que estén de acuerdo o no para aceptar o rechazarla pregunta y respuesta correspondiente.

**Por ponderación:** Se puede establecer una ponderación de acuerdo al nivel de involucramiento que tienen las personas en el área del problema. Una ponderación podría ser la siguiente:

| PERSONA                | PONDERACIÓN |
|------------------------|-------------|
| Almacenista            | 35 %        |
| Jefe de almacenes      | 25 %        |
| Contador               | 20 %        |
| Gerente administrativo | 20 %        |
| TOTAL                  | 100%        |

Debe de tomarse en cuenta, que como en este caso se está buscando una causa raíz, la opinión del almacenista tendrá el mayor peso, ya que su trabajo está relacionado en forma inmediata con el problema. En este caso, el contador representa un área donde se ve reflejada la consecuencia del problema, por lo que se le asigna una ponderación menor que al del almacenista. Esto hace resaltar la situación de que se debe de mantener siempre la idea de que se busca localizar la raíz del problema, y no ver la importancia de la consecuencia de éste en primera instancia.

Es recomendable también que exista un moderador dentro del proceso, que sea el encargado de establecer e informar a los participantes cuál el objetivo de las reuniones, los fines que persigue, así como que de la confianza sobre todo a las personas que directamente están involucradas en los problemas, para que no se sientan cohibidos y aporten sus opiniones y comentarios con toda libertad, ya que quizá al verse en una junta con gerentes y jefes, les cause una sensación de inseguridad y ello provoque el miedo a opinar o a sugerir. Así como también hacer ver a los gerentes y jefes que se integran, que la labor de ellos no es criticar el trabajo de las personas, sino ayudar a la solución del problema indicando la viabilidad económica y técnica de las alternativas que se planteen.

## **Alcance de la técnica de los 5 porqués**

Esta técnica es una técnica empírica de fácil comprensión y uso; sin embargo, también se debe de considerar que se están atacando causas en forma lineal; esto es, solo se está determinando una causa que responda la pregunta a, cuando cabe la posibilidad de que existan más de una causa que den respuesta. Aun así, con esas limitaciones, este método ofrece ante todo una forma organizada para atacar las causas de un problema, ya que desde que se integra un grupo y hay una coordinación para obtener un buen resultado, se da un paso gigantesco en comparación con la solución de problemas en forma empírica; esto es, sin ningún procedimiento lógico o en otras situaciones cuando se resuelven problemas con acciones autoritarias o por conveniencia, en las cuales se corre el riesgo de un 90% de tomar las decisiones equivocadas, que seguramente causarán más problemas a futuro y con el consecuente desperdicio de recursos.

En caso de que se encuentren problemas que las preguntas deriven en más de una respuesta posible, se recomienda usar la técnica de Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado o Bone Fish, en la cual se establecen en forma gráfica y organizada, las relaciones de distintas causas y efectos que pueden ocasionar una situación particular.

# La lluvia de ideas

La lluvia de ideas constituye otra herramienta muy sencilla y económica para gestión administrativa. Su nombre en inglés es “Brainstorming”, y se basa en la generación de ideas en relación a algún tema por una persona o grupo de personas.

La lluvia de ideas es una herramienta muy versátil, pues puede usarse en diversos contextos: desde la determinación de la causa de un problema, hasta el desarrollo de una idea innovadora, es por ello que los encargados de la administración la deben de tomar en cuenta como parte de su gestión empresarial.

En la práctica no existe un libreto o guía absoluta acerca de cómo debe de llevarse a cabo una reunión de lluvia de ideas, ya que dependerá del objetivo con el que se realice y los recursos con los que se cuente. Aquí se expondrá una propuesta que tiene por objetivo el lograr el mejor resultado al usar la técnica de la lluvia de ideas.

**Paso 1. Definir el objetivo que se persigue de una manera concreta y objetiva**

Como en la mayoría de los casos en los que se quiere llevar a cabo la aplicación de una herramienta de gestión empresarial, resulta un aspecto importantísimo el definir cuál o cuáles son los objetivos que se persiguen. En este caso se deben de indicar con la forma más precisa los objetivos que se pretenden alcanzar.

**Paso 2. Planificación del lugar, los participantes y los medios de comunicación que se usarán**

Es muy importante una buena planificación en la cual se debe de tomar en cuenta algunos aspectos como los siguientes

1. Las personas que formarán parte del grupo de lluvia de ideas deben de ser personas involucradas en el contexto del tema a trabajar
2. El lugar debe de ser un lugar tranquilo, alejado del ambiente laboral con el objetivo de que las ideas fluyan con facilidad en los participantes
3. El horario. Imprescindible que el horario de las reuniones esté fuera de las horas de trabajo y la duración sea programada con el tiempo necesario para una sesión que pudiera prolongarse

hasta 3 horas, considerando la posibilidad de realizar varias sesiones. De preferencia ubicar un horario antes de las labores por la mañana que es cuando se pueden generar mejores ideas.

4. Medios de comunicación. Los medios de comunicación se definen como comunicación escrita o verbal o un conjunto de los dos tipos. Se debe de considerar las características de cada persona, si las personas que participarán son en general introvertidas conviene mejor que las ideas sean escritas.

### **Desarrollo de las reuniones**

No hay una técnica específica ni un guion pre-establecido para el desarrollo de una sesión de lluvia de ideas. A continuación se muestran ciertas directrices que son convenientes de ser aplicadas en el desarrollo de cada sesión.

El primer paso es la ruptura del hielo. El moderador puede encontrar en internet muchas ideas para llevar a cabo la “ruptura de hielo” en una sesión

La técnica de lluvia de ideas se basa en echar a volar la imaginación de los participantes en la reunión con el fin de generar el mayor número de ideas en relación al objetivo que se busca. Por lo que se debe de garantizar ante todo

1. Un ambiente cómodo, agradable y sin apresuramientos
2. Comenzar la reunión con una introducción por parte de algún ejecutivo que comunique el objetivo y que haga sentir a los participantes con la plena libertad de expresar las ideas que generen aunque las propias personas consideren que son inadecuadas.

Una característica principal de la técnica de lluvia de ideas es la de no etiquetar ideas buenas ni malas. Por eso es importante hacer la conciencia entre los participantes que una idea aunque parezca irrelevante e incluso absurda debe de ser expresada; esto conlleva a un punto vital que es el respeto entre los participantes.

La técnica de lluvia de ideas tiene la característica de poder amalgamar los puntos de vista de diferentes personas para lograr como resultado las mejores ideas concertadas con los juicios y opiniones de los participantes.

Se sugiere que después de romper el hielo y establecer los objetivos de la lluvia de ideas. Los participantes generen el mayor número de ideas posibles en relación a los objetivos mencionados y que las apunten en un cuaderno o de preferencia usar herramientas de trabajo colaborativo mediante medios



electrónicos. Dar un tiempo razonable para este fin, de acuerdo a las características de las personas involucradas y a la complejidad de los objetivos a alcanzar.

Una vez terminada la sesión de generación de ideas se procede a que todas las personas conozcan las ideas de las otras personas y las analicen a profundidad para identificar las ideas que sean parecidas y que hayan generado distintas personas. Estas ideas serán la primera generación de ideas.

De las ideas que falten, hacer un listado y someterlas nuevamente al juicio del total de las personas en forma conjunta y de viva voz para que expresen la conveniencia o inconveniencia de cada una de las ideas, descartando las que a razón del grupo no sean convenientes. En este paso se deben de discutir todas las propuestas ya que se puede dar el caso de que alguna propuesta que parece inconveniente para algunas personas pueda volverse conveniente con las consideraciones que puede aportar otra persona, y así sucesivamente hasta agotar todas las ideas presentadas. Al finalizar se debe de hacer una lista de las ideas que se consideraron convenientes con las adaptaciones que se incluyeron, de preferencia se deben de enlistar en forma descendente en base al grado de importancia en relación al objetivo especificado y a la viabilidad de implementación

Un breve ejemplo sobre la técnica de lluvia de ideas.

Una empresa que se dedica a vender autos realiza una lluvia de ideas con el objetivo de incrementar sus ventas 15% en el año 2024. Obsérvese que se define en forma clara y precisa el objetivo. Para ello se integra un grupo para la lluvia de ideas integrado por

- a. El gerente de Ventas
- b. 5 vendedores
- c. Gerente de atención a clientes
- d. 2 encargados directos de atención al cliente

Se nombra como coordinadora y mediadora a una persona del área de Recursos Humanos

El horario de trabajo es de Lunes a Viernes de 8 a 6:00 y Sábado de 9:00 a 15:00 por lo que se decide programar la reunión el Sábado de 9 a 12 horas.

Se da la instrucción y se garantiza que durante esas 3 horas los participantes no serán interrumpidos con tareas del trabajo por ninguna persona.

El coordinador rompe el hielo contando un anécdota gracioso y pone a las personas en relación al objetivo mencionado de la reunión; así como también les indica lo importante que es el que se mencionen todas las ideas que se generen aunque en primera instancia puedan ser malas ideas.

El coordinador otorga 1 hora para que los participante escriban en un cuaderno todas las ideas que se generen y les indica que hay café, té, refresco, galletas para quienes lo deseen así como propicia un ambiente relajado con música y mobiliario cómodo para tener la mejor sensación física.

Al terminar la generación de ideas se pasa a la fase de encontrar concordancias entre las ideas generadas entre los participantes y al análisis y debate de las ideas antes de ser desechadas para finalizar con la lista de las mejores ideas generadas para garantizar el logro del objetivo especificado.

Este proceso se vuelve más ágil como se indicó, si los participantes cuentan con una computadora o una tablet, con la cual se conecten a recursos de trabajo colaborativo como puede ser un simple documento compartido en Drive, con lo cual, en el momento en que una persona genere una idea, todas las personas podrá verla, y así se generarán más ideas, de tal manera, que el análisis posterior será más rápido y efectivo.

La lluvia de ideas tiene grandes ventajas, como son:

- a. Existe un sinnúmero de casos en que se puede aplicar lluvia de ideas tanto a nivel empresariales como a nivel familiar o personal
- b. La lluvia de ideas propicia el desarrollo de la innovación
- c. La lluvia de ideas propicia el trabajo colaborativo entre personas y entre departamentos
- d. La lluvia de ideas es una técnica sencilla, económica que sirve de complemento para ser aplicada con otras técnicas de gestión administrativa como las técnicas vista anteriormente: los 5 porqués de la Toyota o también como parte de un estudio mediante principio de Pareto.

# COMENTARIOS DEL AUTOR

La administración ha evolucionado a la par de la humanidad, adaptándose a través del desarrollo de ideas cada vez más complejas de acuerdo a los cambios tan abruptos que se generan.

Es de vital importancia para las empresas que pretendan subsistir en un ambiente cada vez más competitivo, que utilicen las herramientas administrativas que se tienen a la disposición, con lo que se garantizará un desarrollo armónico de la empresa, logrando los objetivos primordiales que giran en el adecuado aprovechamiento de los recursos para la generación de riqueza.

Esta obra está encaminada a mostrar un pequeño ejemplo de la gran variedad de herramientas administrativas con las que se cuenta en la actualidad.

Espero que el contenido de esta obra sea de utilidad e invito a las persona a aplicar estas sencillas técnicas en sus empresas, familias o de tipo personal para que corroboren su eficacia

Sígueme en mis redes sociales y página web y mándame a mi correo contacto@consultoralvarez.mx tus comentarios acerca de los temas de administración empresarial, que te gustaría que publicara contenido.

De igual manera puedes contactarte conmigo para una consultoría profesional tanto en el campo personal como empresarial

**CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**COSTOS**  
**FINANZAS**  
**CONTROL INTERNO**  
**DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

 [www.consultoralvarez.mx](http://www.consultoralvarez.mx)

 Consultor Alvarez MX

 consultoralvarezmx

 SoyConsultorMX

 442 2009957

 contacto@consultoralvarez.mx

  
SOY TU CONSULTOR  
ALVAREZ



ESTRUCTURANDO EL  
CAMBIO ORGANIZACIONAL

<http://www.consultoralvarez.mx>