

**Maite Abril**  
*Consultor de ASENTA*

## ¡Cómo convertirte en Super Solucionador de Problemas!

Tener éxito en la resolución de problemas no es un superpoder, es cuestión de método y entrenamiento.

# Vaya... qué faena... otra vez la lavadora que no funciona...

Todos nosotros nos enfrentamos día a día a multitud de problemas en nuestra vida cotidiana. Algunos son pequeñas cosas a resolver y otros grandes retos a lograr. Y cada uno de nosotros nos enfrentamos de manera muy distinta a su resolución: ¿acaso tu pareja enfoca el problema de la lavadora como tú, o tus hijos la caída de la wifi?

Está claro que resolver problemas es una habilidad que todos debiéramos dominar y que, sin embargo, no se estudia en el colegio, ni la universidad. Pero, si profundizamos un poco, encontramos metodologías que nos pueden ayudar a tener más éxito en este propósito.

Muchas veces a lo largo de mi carrera profesional me he preguntado “¿para qué me pagan en mi empresa?”. Durante muchos años me gustaba creer que estaba allí para resolver problemas: “tú dame un problema y yo te busco la solución” y en esas pasaba las horas (a veces muchísimas), siempre ocupada solucionando problemas.

Con el tiempo me he dado cuenta de lo equivocada que estaba y lo errónea que era mi respuesta a los problemas. Cuando yo pensaba que resolvía problemas, lo que realmente hacía era poner solución a lo ocurrido, pero sin profundizar en la causa raíz que lo había provocado, por lo que insistentemente el problema volvía a aparecer y esa espiral me tenía tan ocupada que no me dejaba ver el verdadero significado de RESOLVER un problema: **que no se vuelva a repetir.**

Cuando nos enfrentamos a un problema lo primero es conocerlo bien: ¿Quién es nuestro enemigo? ¿Qué es un problema?

En una versión amplia de lo que podemos considerar un problema podemos decir que:

**“un problema es la diferencia entre la situación real existente y la situación deseada u objetivo”.**

Desde haber tenido una avería de seis horas en una instalación, hasta no lograr satisfacer a los clientes, pasando por los pequeños problemas repetitivos de los errores de inventario y la reclamación de ese cliente tan importante.

Y así enunciado enseguida podemos ver que hay problemas de muy diversos tipos: están los del día a día, aquellos que se repiten, aquellos que nos alejan del nivel que consideramos debemos alcanzar... están los puntuales frente a los crónicos, los triviales frente a los vitales, los problemas de control frente a los de mejora, y como no, los fáciles de resolver frente a los difíciles o muy difíciles.



Por otro lado, quiénes resolvemos los problemas somos las personas (solo las personas) quienes con su capacidad de análisis, razonamiento y ejecución de acciones somos capaces de conseguir soluciones. Por lo tanto, hay tantas formas de afrontar problemas como personas nos podemos encontrar y, entre ellos, se pueden distinguir desde el “enfoque pistolero”, que se basa en la intuición y experiencia y actúa rápidamente, hasta el “enfoque explorador”, que se adentra en el detalle y refina mucho las soluciones, pero que a veces tiene falta de decisión para ejecutar. Entre ellos debemos considerar el “enfoque analítico”, individual o en grupo, que primero analiza la situación actual y su contexto, luego busca y valida la causa raíz para, finalmente, identificar e implantar soluciones. Es decir, **utilizan métodos sistemáticos para resolver problemas.**



**Enfoque Pistolero**

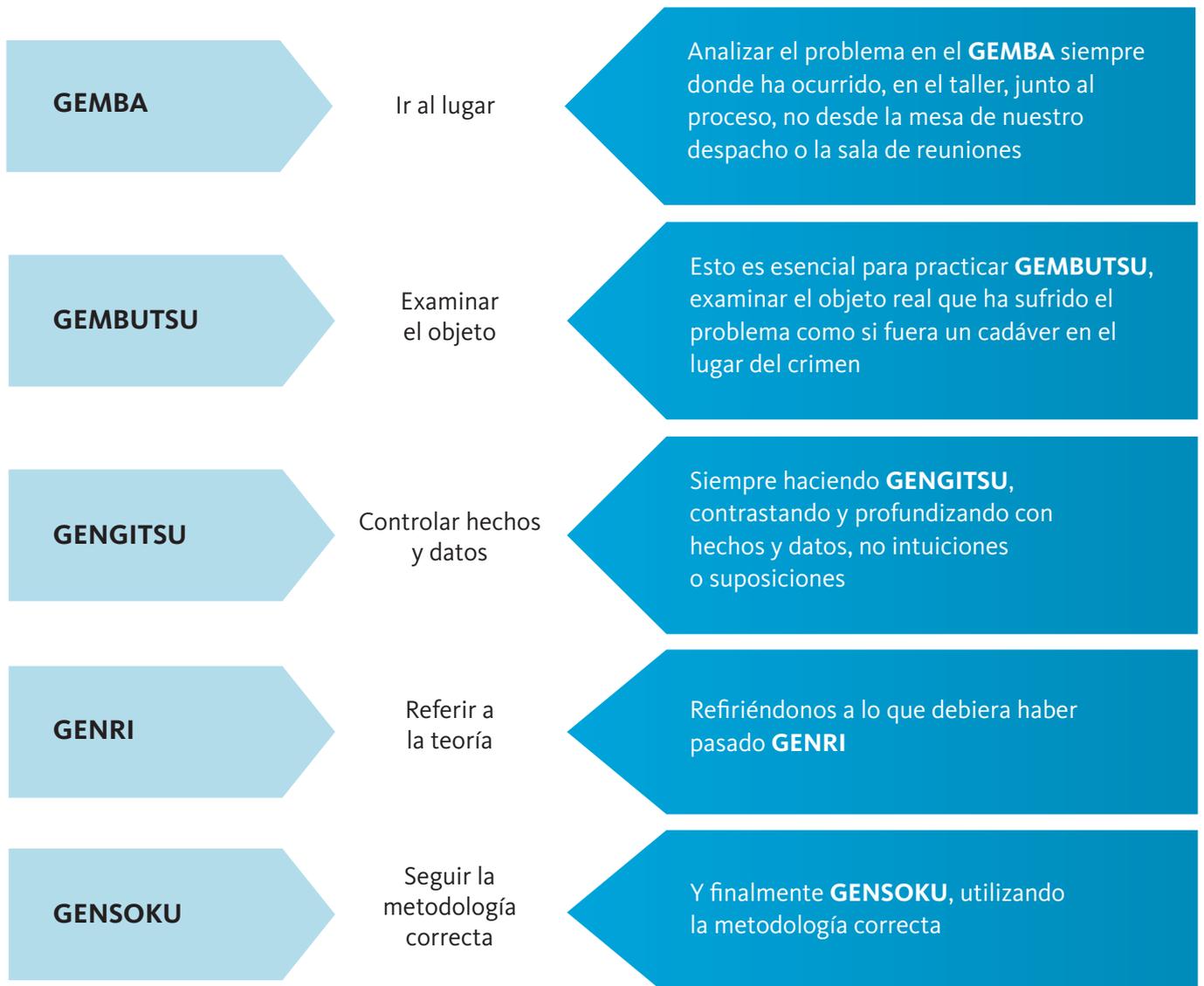


**Enfoque Explorador**



**Enfoque Analítico**

Si miramos hacia los expertos en mejora continua y vamos a las fuentes japonesas, nos recomiendan trabajar teniendo en cuenta estos "cinco puntos clave" o las 5 G:



# ¿Y cuál es la metodología correcta para resolver un problema?

Pues dependerá del tipo de problema, de la experiencia del equipo, de la necesidad... Hay muchas herramientas y metodologías para resolver problemas: 5Whys, Open Point List, SCRA, CEDAC, 8D, A3, Historia de Calidad..., pero todos ellos tienen un planteamiento común que es el Método científico y su relación con el ciclo **PDCA** (Plan – Do – Check – Act) o como algunos maestros enuncian (Planifica- Realiza- Chequea y Aprende).

Cualquier metodología, adaptándose a la casuística de cada problema, nos llevará por este camino:

## Conocer el problema

Cuando queremos luchar contra algo lo primero que tenemos que hacer es conocer al enemigo, eso significa destapar el problema con todas las consecuencias y analizarlo en profundidad. Ir a descubrir la realidad de lo que ha pasado (gemba-gembutsu), tomar datos, preguntar a los protagonistas del proceso, y hacerlo en equipo para afrontarlo desde diversos puntos de vista. Solo pisando el terreno, cual equipo forense en busca de pistas alrededor del cadáver, podremos conocer el problema en profundidad y tener toda la información para continuar.

## Profundizar en la causa raíz o causa verdadera

Pero no acaba ahí la investigación, no ha hecho más que empezar. Una vez que conocemos los datos sobre el problema es normal tener la tentación de intentar resolverlo cuanto antes; y de hecho, lógicamente, se han de tomar las medidas necesarias para devolver al proceso a la situación normal lo antes posible (a esto lo llamaremos **contener el problema**). Sin embargo, si queremos resolver el problema y que no se repita, tendremos que profundizar en las causas que lo han generado hasta llegar a la causa raíz. Solo eliminando la raíz (como la mala hierba) el problema desaparecerá para siempre. Y esto no es sencillo: hasta llegar a la raíz hay que preguntarse por qué ha ocurrido varias veces (de ahí la herramienta 5 Whys) y profundizar poco a

poco validando cada respuesta con hechos y datos. Esto nos permite aprender sobre el problema y sobre el proceso.

## Proponer remedios

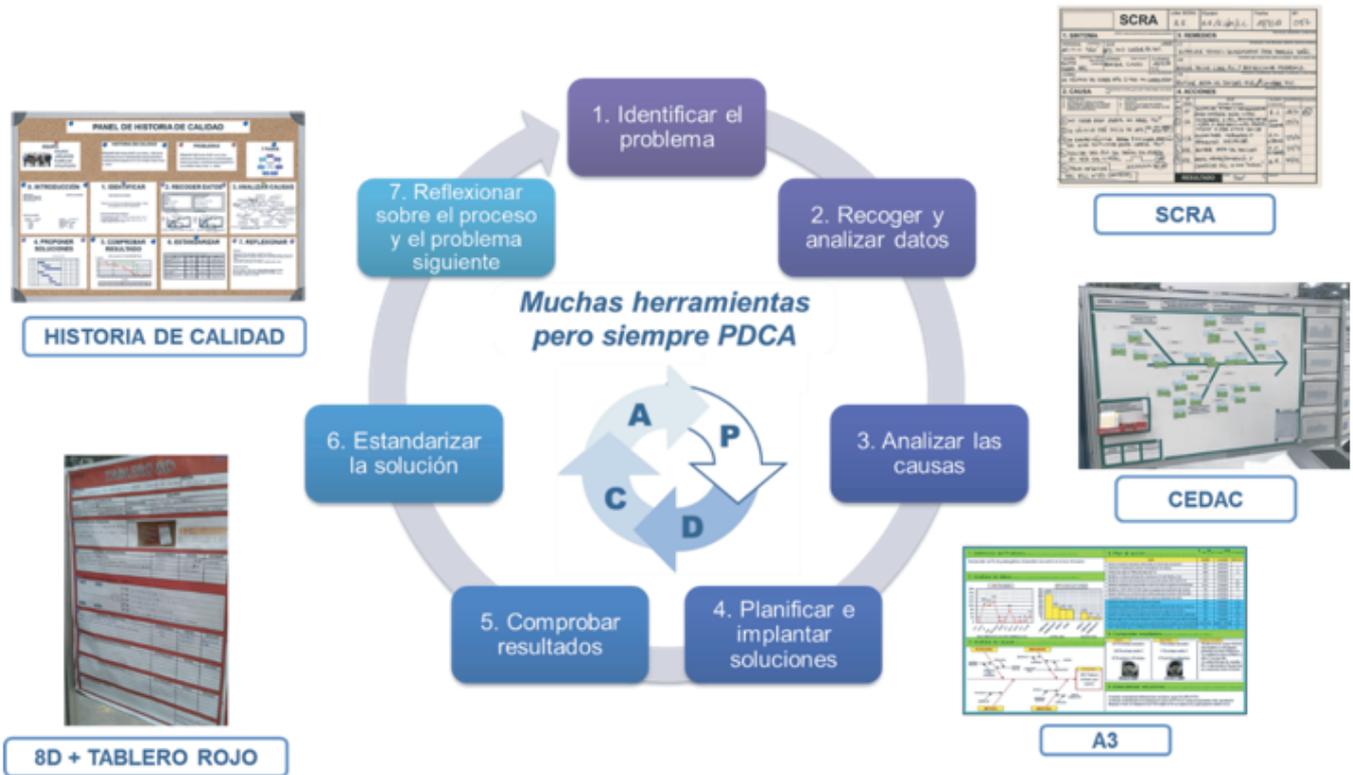
Solo cuando conocemos la causa raíz debemos proponer remedios para **corregir el problema**; claro que antes lo habremos contenido con soluciones parciales, pero es en este momento cuando tenemos que plantear cuáles son los remedios definitivos y en qué acciones hay que desplegarlos para que no vuelva a ocurrir. Sin duda esta es la única manera eficaz y eficiente de utilizar nuestros recursos: “analiza cuidadosamente, para implantar rápidamente”. Como veréis hasta este momento solo hemos abordado la **P del PDCA**. No importa dedicar recursos en llegar hasta aquí, si sabes que la solución va a ser eficaz. Mucho peor es correr y malgastar recursos sabiendo que el problema se va a repetir.

## Realizar acciones

Llega el momento de **HACER**. Realmente hasta aquí no hemos hecho nada, así que ni el problema (ni nuestro proceso) se han enterado. Solo cuando volvemos al proceso con acciones concretas y las llevamos a cabo estamos modificando las condiciones para que el problema no se repita. Así que de nada sirve haber llegado hasta aquí para tener un fantástico planner que me recuerde lo que tengo que hacer: el proceso sigue sufriendo el problema hasta que implantemos las acciones y los resultados insistentemente me lo seguirán indicando.

## Chequear resultados y aprender

Pero lo más importante del método científico viene ahora; una vez planteada una hipótesis y puesta a prueba; hay que comprobar si hemos obtenido los resultados esperados y aprender de la nueva situación. Esto es lo que nos hace crecer en conocimiento del proceso para poder controlarlo y mejorarlo. Solo llegado a este nivel podremos considerarnos “**máster**” en la resolución de problemas.



Y como aquí no hay atajos que valgan; cuanto mejor utilices el método, más posibilidades de tener éxito y más rápidamente te convertirás en “Super P” Solucionador de Problemas.

## ***En resumen, ¿qué hace falta para resolver un problema?***

Darle la bienvenida, aplicar las técnicas adecuadas, volver al proceso con cambios y aprender de lo que sucede. Si esto lo hacemos a nivel organización, con todas las personas trabajando de esta forma, no solo resolveremos problemas, sino que la organización crecerá para adaptarnos a las situaciones cambiantes que hoy más que nunca nos rodean.

Por lo tanto, al final sí que se va a tratar de un SUPERPODER que con sistemática y entrenamiento TODOS podemos conseguir.