



**Descubrir mejores formas  
de trabajar**

La mayoría de las empresas, inclusive la mayoría de los líderes, tienen un sesgo a abordar lo que podemos llamar “rocas”: intervenciones grandes, de arriba hacia abajo, como una reestructuración, inversiones en TI o fusiones. Para la mayoría de las organizaciones, la jerarquía, la métrica de desempeño y los ritmos de interacción se centran en gestionar esas rocas, que se traducen generalmente en proyectos; cada uno con un gerente, un sistema de objetivos y algunas metas intermedias o hitos.

Pero un negocio no está hecho apenas de rocas. También existe la “arena”: aquellas cuestiones pequeñas e innumerables que pueden provocar enormes problemas en el día a día. La arena puede tomar la forma de aplicaciones que parecen siempre tener errores, actualizaciones que llegan demasiado tarde o cargas de trabajo que suben de repente y desaparecen de la misma forma. La arena es omnipresente, especialmente en el frente de trabajo. Pero un abordaje basado en proyectos es imposible de trabajarse a una escala tan minúscula: la única manera de librarse de la arena es recogerla apenas entra y barrerla constantemente hacia afuera. Eso implica empoderar, entrenar y confiar en la gente en todos los niveles de la organización para que aprendan a ver los problemas (la arena) alrededor de ellos, a entender sus causas raíz (de donde viene esa arena) y a tomar medidas para solucionarlas (barrer la arena).

Para entender cómo es la buena solución de problemas, vamos a visitar a Mary y su equipo. Su experiencia demuestra que tratar los problemas como oportunidades para mejorar, junto con la aplicación de los principios, herramientas y ideas que la administración lean fomenta, efectivamente incorporan la buena solución de problemas al tejido de la organización. En vez de acostumbrarse a los problemas diarios de la operación y considerarlos como parte de la rutina, sin importancia o sin solución, las organizaciones Lean identifican los problemas, buscan implacablemente sus causas raíz y hacen que la gente que se ve más afectada por eso ayude a desarrollar una salida.

## Encontrar las fuentes más profundas del problema



### Lunes

Axel se reúne con Eric para **confirmar el proceso** para un nuevo tipo de demanda. La pantalla de Eric se congela apenas digita el código del proveedor, al comienzo, perdiendo 15 minutos de trabajo. Por fin se procesa la demanda y se acepta, pero Axel observa que **el estándar del procesamiento** debería ser de 20 minutos.

Confirmación del proceso

Trabajo estándar



### Miércoles

Graciela se depara con la misma pantalla congelada en su PC. Axel iba a sugerirle una solución pero en lugar de eso le pide a Graciela que proponga **un equipo de solución de problemas** con Eric. Ella se muestra renuente: "Ahorrarse 15 minutos si vale ese sacrificio?" "Puede que haya un problema más profundo que afecte otras demandas. De no ser así, lo máximo que perderemos es un poco de **tiempo de solución** y es para eso que existe." Axel toma nota para acordarse de discutir la solución del problema en la siguiente sesión individual de "coaching" con Graciela

Solución de problemas como equipo

Capacidad dedicada a la solución del problema



### Jueves

Graciela, Eric, y Carlos, un especialista en TI, están de acuerdo en que el obstáculo es el código del proveedor, que hace que el registro de una demanda de 20 minutos **demore 35 minutos**.

Descripción clara y cuantitativa del problema con su impacto

Determinar el estado actual

Graciela se pregunta **si el campo está cifrado correctamente**, y Carlos sugiere **que se puede probar una demanda** de un proveedor diferente. Ahí funciona perfectamente. Pero probar el mismo código del proveedor usado por Eric el lunes no funciona "Quizás sea el proveedor" sugiere Eric, pero Graciela dice que el código que ella digitó era diferente. Ella pregunta: "**¿por qué** sólo estos dos proveedores tienen ese problema?" Carlos sugiere reunirse de nuevo después de hacer un poco más de investigación.

El primero de "los cinco porqués"



### Viernes

Carlos explica que los sistemas de datos de los proveedores registran el código en dos formatos un poco diferentes. **¿Por qué** eso es importante? Porque los datos se exportan de forma un poco diferente para planillas que él y sus colegas utilizan para construir los formularios de demanda. Él descubrió que el nuevo formulario sólo falla con un formato de datos. Cuando sus colegas aplicaron el mismo formato a todos los datos y actualizaron el formulario, funcionó bien.

El segundo de "los cinco porqués"

**Una prueba** con Eric y Graciela funciona; la validan al intentar usar el formulario viejo una última vez, y no funciona. Carlos llama a sus colegas para que el formulario revisado **se suba** a todos los sistemas.

Prueba de la solución

Implementación



### Viernes

Axel se reunirá con Mary cuando el equipo de resolución de problemas terminen la prueba.

"Creo que terminamos" Carlos dice. Después de que Carlos describe la solución, Axel pregunta, "¿Creen que ya llegaron a por qué final? ¿Qué quieres decir con eso?" "**¿Bueno, por qué estos formularios siguen alimentándose de datos exportados desde las planillas?**" "Es cierto"

Busca de la causa raíz

Carlos dice. "Discutimos eso el año pasado - no había presupuesto para construir un link de datos directo con los proveedores" Mary entonces sugiere: "Revisemos esa parte. Esto realmente podría afectar nuestra operación. Yo puedo revisar las prioridades de nuestro presupuesto." Ella le pide a Axel, a Carlos, a Graciela y a Eric que formen un nuevo equipo de resolución de problemas y hace una nota para actualizar su **plan a medio plazo** para verificar el cambio.

Plan de implementación táctica

La solución de problemas que el equipo de Mary realiza es una fuente significativa y poco aprovechada de valor en la mayoría de las empresas.

Comienza con un procedimiento cuidadoso para evaluar cómo se está realizando el trabajo. La confirmación de los procesos — discutido primero en la introducción de la sección dos — tiene un papel importante al descubrir aspectos de un proceso estándar que no esté funcionando tan bien como podría estarlo. Al realizar una confirmación de proceso, el líder ve si el miembro de su equipo necesita ayuda y si hay que revisar el propio estándar.

Aquí, el problema con el proceso es claro: un fallo técnico en el formulario. Cuando ocurre dos veces en una semana, Axel se da cuenta de que se requiere un segundo vistazo. Por lo tanto le pregunta a sus colegas para ver quien ha experimentado directamente el problema para que se cree un equipo; así la gente que trabaja con el problema puede describir exactamente de qué se trata y el impacto que tiene en su trabajo. En vez de sugerir una solución como tal, él confía en su equipo para eso porque están más inmersos en el trabajo.

Cuando Graciela se muestra reticente, y sugiere que el problema quizás sea demasiado pequeño para molestarse con eso, Axel le reafirma que los problemas pequeños son importantes. Él entiende que es fácil que los problemas pequeños crezcan y engendren problemas grandes que son más costosos y difíciles de resolver. Por otra parte, él sabe que su organización ha asignado cierta cantidad de tiempo para que se use específicamente en solucionar problemas. Este paso, crucial para solucionar el problema a escala, es posible debido a los aumentos de productividad que una organización transformada alcanza; básicamente, la organización reinvierte parte de la mejoría en la productividad actual para permitir una mejoría adicional en el futuro.

El diálogo entre Carlos, Eric y Graciela ilustra como debe ser un proceso simple de solución de problemas y cómo un equipo puede evitar las trampas típicas que hacen de la solución de problemas algo tan discontinuo en la mayoría de las organizaciones. Lo más importante es resistir al impulso de sacar conclusiones apresuradas, como lo hizo Graciela cuando asume que el problema es un error de codificación o cuando Eric sugiere que el problema es solo con un proveedor. Pero el equipo decide realizar un proceso de solución de problemas más riguroso.

Comienzan definiendo el problema, comparando qué debe suceder contra lo que está sucediendo; los 15 minutos de pérdida de productividad cuando el formulario no carga. Identifican las posibles causas raíz y las prueban, preguntándose en varias ocasiones porqué está sucediendo ese resultado particular. Una vez que los colegas de Carlos desarrollaron una solución, Graciela y Eric la prueban y la validan. Carlos entonces llama a sus colegas para pedirles que implanten la solución.

El equipo cree que su parte terminó, pero la verdad es que no. Hay otros niveles de preguntas que hacer — normalmente, la resolución de problemas al nivel de causa raíz tiene los “cinco porqués”. La solución de Carlos sólo responde dos porqués, por eso Axel incita al equipo a hacer algo más.

La conversación final con Mary ilustra el poder y los límites de la progresividad. Su participación es necesaria porque hay un problema presupuestario que sólo ella puede resolver. Pero ella no ofrece una solución; en cambio, al igual que Axel, ella le pide a la gente que conoce el problema mejor que armen un equipo.

En este caso, se ha resuelto el problema inmediato, pero una solución real será posible sólo con un esfuerzo adicional durante varias semanas, meses, o tal vez más. En consecuencia, Mary lo incluye a su planificación a mediano plazo. A veces se le conoce como “plan de implementación táctica”, proporcionando una estructura para trabajar en esos cambios a más largo plazo que puede que necesiten resolver un problema completamente, detallando los pasos necesarios para lograr el cambio, cuando se tomarán los pasos y quién será el responsable.



Los artículos y entrevistas de esta sección abordan muchos de estos puntos. El primero, “construyendo una cultura duradera de solución de problemas,” identifica los cinco rasgos que los líderes deben desarrollar en sí mismos de modo que sus organizaciones puedan solucionar problemas constantemente y con eficacia. Aquellos que crean una capacidad que es fundamental para la mejora continua, no apenas para la organización sino también para sus empleados, de cuya inversión emocional su trabajo depende.

Luego, Carlos Zuleta Londoño, Jefe de Operaciones de la administradora colombiana de fondos y pensiones Porvenir, explica cómo la compañía está mejorando su programa líder en la industria de experiencia para el cliente mientras mejora la productividad. Él dice que la innovación no es la búsqueda de una gran idea sino más bien la capacidad de seguir implementando ideas pequeñas que tienen un poderoso impacto acumulativo. Además, señala que “las mejores ideas tienden a venir de la gente de la línea del frente que atiende a los clientes y opera los procesos centrales día a día”.

La idea de que los líderes deben dar un paso atrás y permitir que su equipo resuelva los problemas por sí mismos es uno de los mensajes de “Desempeño a partir de la solución de problemas: Una entrevista con tres líderes en MassMutual.” Como uno de los ejecutivos de la compañía señala, “los cambios que necesitamos realizar eran mucho más en el nivel directivo que en el frente de trabajo”. Es también importante recordar el verdadero propósito hacia el cual la compañía debe orientarse: “solucionar problemas no es la meta; la meta es ayudarlo a la organización a mejorar.”