

# ¿CÓMO RESOLVERÍA SHERLOCK HOLMES LOS PROBLEMAS EN LA EMPRESA?

## INTRODUCCIÓN.

### ¿QUÉ APORTA EL A3 PROBLEM SOLVING?

Pedidos que llegan tarde, especificaciones que no se cumplen, defectos en un producto, quejas de los clientes, ventas por debajo de lo esperado, costes elevados, etc. Todos estos son problemas que podrían presentarse en cualquier empresa, grande o pequeña, de cualquier sector.

Una de las actividades principales del profesional es resolver problemas. Por eso, es tan importante aprovechar los métodos y las técnicas de probada eficacia para solucionarlos de modo tal que no se repitan.

Si lo hacemos aplicando un enfoque intuitivo corremos el riesgo (¡casi seguro!) de caer en alguna de las muchas trampas que nos acechan. Son trampas como, por ejemplo, saltar directamente a la solución sin atacar las causas de fondo, definir mal el problema o dejarnos llevar por nuestros supuestos.

Por nuestra experiencia y casos publicados por reconocidos expertos [1] [2] [3] sabemos que aplicando un método estructurado en la resolución de los problemas se evitan la gran mayoría de las trampas. Son métodos ya consolidados como PDCA, A3, Six-Sigma (o DMAIC), 8D, etc.

En particular recomendamos el A3 Problem Solving ya que, además de ser un método estructurado, incorpora los fundamentos culturales del Lean Management [4]. Es lo que en inglés se conoce como A3 Thinking [5]. Es decir, la mentalidad Lean aplicada a la resolución de los problemas para atacar las causas fondo y consolidar el aprendizaje en la organización. Esta componente es, en nuestra opinión, decisiva. No olvidemos que los problemas los resuelven las personas, no el método.

Método A3 + A3 Thinking (Mentalidad Lean) + Kit de Técnicas

Veamos a continuación las ideas más relevantes del A3 Problem Solving y las técnicas fundamentales para ponerlas en práctica.

## MÉTODO A3 PROBLEM SOLVING

Uno de los aspectos centrales del A3 Problem Solving es que es un método estructurado: los problemas se tratan de forma sistemática, paso a paso, sin saltar precipitadamente al siguiente. En este sentido hay un paralelismo claro con el método de Sherlock Holmes, que siempre abordaba sus casos de un modo estructurado y con una determinada forma de pensar.

### PASO 1. DEFINIR EL PROBLEMA



*Sherlock Holmes se centra en recopilar los hechos. Visita la escena del crimen, escucha y observa. No se deja llevar por los supuestos ni por lo aparente.*

El primer paso es especificar con claridad cuál es el problema.

Como ya nos decía Charles Kettering, reconocido inventor norteamericano, “un problema bien definido, es un problema ya medio resuelto”.

Una buena definición del problema ha de contener únicamente hechos y datos. No suposiciones. Los hechos y datos se obtienen yendo al lugar donde ocurre el problema, observando y conversando con las personas (“ir al Gemba” en el lenguaje Lean).

Y para abordar los problemas complejos necesitaremos formar un equipo de trabajo.

### PASO 2. ANALIZAR LAS CAUSAS RAÍZ



*Considera distintos puntos de vista y distintas posibilidades antes de decidir. Y no escatima esfuerzos en contrastar sus hipótesis con los hechos observados.*

Este paso consiste en llegar al fondo de la cuestión y no quedarse en soluciones superficiales. A estas causas de fondo se les llama causas raíz.

Para encontrar la causa (o causas) raíz hemos de:

- EXPLORAR las causas posibles, sin quedarnos en las más aparentes,
- PROFUNDIZAR hasta llegar a aquellas que podemos considerar raíz y
- VALIDAR con hechos o datos qué realmente son las causas del problema.

*“Es un error capital el teorizar antes de poseer datos. Insensiblemente, uno comienza a deformar los hechos para hacerlos encajar en las teorías en lugar de encajar las teorías en los hechos”*

*Sir Arthur Conan Doyle en “Sherlock Holmes” [7]*

### PASO 3. GENERAR Y DECIDIR LAS SOLUCIONES



*Sherlock Holmes establece conexiones entre elementos diversos que de entrada no parecen guardar relación. Combina todos los hechos y encuentra al culpable por “simple” deducción.*

En ocasiones la identificación de las causas raíz lleva directamente a las soluciones que resuelven el problema. Sin embargo, otras veces el equipo ha de generar propuestas, debatirlas y, finalmente, decidir las soluciones más adecuadas.

Y para ello, es necesario:

- 1) Debates productivos [6]
- 2) Validar con ensayos o pruebas piloto que la solución realmente funciona.



*En muchos casos, ha de preparar un plan para que el culpable se delate a sí mismo.*

### PASO 4. IMPLEMENTAR LAS SOLUCIONES

Para implementar las soluciones, obviamente deberemos hacer un plan de acciones. Es decir, QUÉ, QUIÉN y PARA CUÁNDO.

- Además, para asegurar una implementación exitosa hemos de:
  - ANTICIPAR los obstáculos. Cuanto más relevante sea el cambio más barreras nos encontraremos. La clave es la anticipación.
  - ANALIZAR los riesgos de que la solución no funcione como se espera.
  - SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO del plan de acciones.



*Una vez arrestado el culpable, Sherlock Holmes charla con el Dr. Watson, y le muestra cómo llegó a identificar al culpable.*

*“Elemental, querido Watson”*

### PASO 5. VALIDAR Y APRENDER

La resolución del problema no acaba con la implementación de la solución. El paso 5 de método nos recuerda que hemos de monitorizar los resultados para comprobar que realmente se ha resuelto el problema.

Además, resulta muy “rentable” dedicar unas horas para extraer las lecciones aprendidas. Así podremos evitar problemas similares y diseminar el conocimiento en la organización.

## HOJA DE PAPEL A3

El nombre del método proviene de la hoja de papel A3 (29,7 x 42 cm). Una de las ideas centrales es que todo problema, por complejo que sea, puede resumirse en una hoja A3. Nos obliga a ser concisos y destilar lo relevante para describir el problema y la solución.

El papel A3 no solo sirve para documentar el problema y la solución. Sirve sobre todo como herramienta de trabajo entre las personas involucradas en el problema y para facilitar el diálogo y el desarrollo de cada uno de los pasos del método.

Título	Responsable Equipo	Fecha
Paso 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	Paso 3. GENERAR Y DECIDIR LAS SOLUCIONES	
Paso 1. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS RAÍZ	Paso 4. IMPLEMENTAR LAS SOLUCIONES	
	Paso 5. VALIDAD Y APRENDER	

*“Lo que realmente hace que un A3 sea ‘bueno’ no es una colección de datos y hechos que muestran un perfecto esquema problema - solución. Un buen A3 es el reflejo del diálogo que sirvió para crearlo”*

## TÉCNICAS PARA LLEVARLO A CABO

Para aplicar el método A3 es muy conveniente, por no decir imprescindible, utilizar técnicas para desarrollar con eficacia y rapidez cada uno de los pasos.

Además, hemos visto que los problemas complejos han de abordarse en equipo. Por tanto, es muy importante que todas las personas del equipo conozcan al menos los fundamentos de las técnicas.

En la siguiente figura proponemos un kit de técnicas fundamentales.

MÉTODO A3 PROBLEM SOLVING	KIT de TÉCNICAS FUNDAMENTALES
1 DEFINIR EL PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis KT</li> <li>Escucha activa y mentalidad de “detective”</li> </ul>
2 ANALIZAR LAS CAUSAS RAÍZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ishikawa</li> <li>5 Why's</li> <li>Pareto</li> </ul>
3 GENERAR Y DECIDIR LAS SOLUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming</li> <li>Los 6 Sombreros</li> <li>Conversaciones de Valor</li> <li>Poka-Yoke</li> <li>Matriz de Must's y Want's</li> </ul>
4 IMPLEMENTAR LAS SOLUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticipación de obstáculos</li> <li>Análisis de Riesgos (AMFE)</li> <li>Ciclo de Control</li> <li>Influencia en los demás</li> </ul>
5 VALIDAR Y APRENDER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gráfico de Control</li> <li>Feedback</li> <li>Retrospectiva</li> </ul>

## A3 THINKING

El método y las técnicas son importantes, pero lo que realmente hace que funcionen son las personas, su actitud y su modo de pensar para resolver los problemas.

El A3 Problem Solving incorpora los fundamentos culturales del Lean Management aplicados a la resolución de los problemas [4]. Es una forma de pensar que va más allá del método y que se impregna en toda la organización. Esta mentalidad se conoce como A3 Thinking [5].

Hay muchos aspectos culturales y principios que conforman el A3 Thinking. Por brevedad seleccionamos aquellos que a nuestro juicio son los más relevantes:



<sup>2</sup> Nunca saltar precipitadamente a la solución. Definir bien el problema y analizar las causas de fondo.

<sup>2</sup> Los problemas los resuelven las personas. Se crean condiciones que fomentan el diálogo y la cooperación. Las personas se implican en el análisis y en el desarrollo de las soluciones.

<sup>2</sup> Una cultura del error que permite aflorar los problemas y prevenirlos. Es una cultura que está estrechamente vinculada a la actitud de la Mejora Continua (Kaizen).

<sup>2</sup> “Ir al GEMBA”. Ir al lugar donde ocurre el problema y observar. Escuchar a las personas que trabajan allí. No quedarse únicamente en el despacho con los datos.

<sup>2</sup> Compartir y aprender en la organización. “Mantener el foco de las actividades en dos cosas a la vez: Aprendizaje y Resultados” (Taiichi Ohno) [4].

## CONCLUSIONES

Los problemas suelen ser complejos y su resolución requiere la implicación de varias personas que han de saber colaborar y que deberán hacerlo con una determinada mentalidad.

Por otra parte, la experiencia nos demuestra que para resolver tales problemas hace falta algo más que un método estructurado. El A3 Problem Solving aporta la mentalidad Lean aplicada a la resolución de problemas. Además, es esencial dominar una serie de técnicas que ayudan a ponerlo en práctica con éxito.

Método A3 + A3 Thinking (Mentalidad Lean) + Kit de Técnicas

En definitiva, el A3 Problem Solving no es únicamente un poderoso método estructurado, es sobre todo, un modo de resolver los problemas para atacar las causas de fondo y consolidar el aprendizaje en la organización.

Descarga de plantillas y recursos: [LeexOnline.com](http://LeexOnline.com)

- Descargar de plantillas y recursos gratuitos <https://leexonline.com/course-cat/toolkit/>
- Curso on-line A3 PROBLEM SOLVING <https://www.theflowfactory.es/formacion/-a3-problem-solving>

Training in-company:

<https://leexonline.com/course-cat/video-curso/>

## REFERENCIAS

- [1] Shook, J. (2008). Managing to Learn: Using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor, and lead. Lean Enterprise Institute
- [2] Juran J.M. y De Feo J. (2010). Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence, 6th edition. McGrawHill.
- [3] Pande, P.S., Neuman R. P., Cavanagh R.R. (2000). The Six Sigma Way. McGrawHill.
- [4] Liker, J.k. (2004). The Toyota Way. McGrawHill.
- [5] Jones, D. (2012). Conferencia “Managing Lean Organizations”. Francia. [www.leanuk.org](http://www.leanuk.org)
- [6] Gratton L. (2008). Puntos Calientes: Espacios para el entusiasmo y la creatividad. Granica.
- [7] Konnikova, M. (2013). ¿Cómo pensar como Sherlock Holmes?. Paidós