



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

¿CUÁL ES TU PROBLEMA?

Estamos “seteados” esencialmente para resolver problemas que aparecen explícitamente planteados. ¿Alguna vez trató de reformular el problema antes de buscar soluciones?

POR PABLO SARTOR
Profesor del IEEM

Tengo un problema. Te cuento... ¿qué puedo hacer?”. Usualmente esperamos que nos planteen posibles soluciones y empecemos a discutir sobre la conveniencia de una u otra. No estamos preparados para una respuesta del estilo “¿estás seguro de que ese es el problema?” o “¿pensamos si conviene plantear así el problema?”. Sin embargo, el esfuerzo que se destina a definir el problema que conviene atacar suele tener un enorme retorno. Subrayo aquí la palabra “conviene” y un par de ejemplos nos mostrarán el por qué.

Cajeros y ascensores

En nuestro país explotan los cajeros automáticos. Y no precisamente por la inclusión financiera, en la acepción de multiplicación, sino como nueva modalidad de hurto. Enseguida uno piensa, ¿cómo hacerlos más resistentes? Tal vez de allí pase a ¿cómo vigilar los cajeros? ¿Cómo identificar a quienes se acercan? Estas formulaciones del problema proceden de la reacción natural: “impidamos el acto”. Hagámoslos más resistentes, pongamos vigilancia, retiremos más a menudo los fondos son posibles alternativas para resolver el asunto. Entonces alguien reformula el problema y se pregunta: ¿cómo hacer que resulte inútil para los delincuentes hacer explotar y vaciar el cajero? Esta formulación admite una solución muy ingeniosa: la bomba de tinta. En realidad, una vez redefinido el problema, la solución tiene menos de ingeniosa o genial, en cuanto a que es mucho más fácil concebirla.

Otro ejemplo clásico de reformulación es el de un edificio de oficinas donde las personas se quejaban de la demora de los ascensores, al punto de que los inquilinos consideraban mudar sus oficinas a otro edificio. La formulación evidente del problema es “los ascensores demoran”. Posibles soluciones: cambiar el mecanismo para que viajen más rápido; coordinar los horarios de las oficinas para evitar aglomeraciones; mejorar el algoritmo; agregar otro ascensor. Finalmente, la solución adoptada consistió



La reformulación de problemas (reframing en inglés) es una práctica muy valiosa para obtener más valor del proceso de resolución y su implantación posterior

en colocar espejos en cada piso. Y santo remedio. Esta solución, rápida y barata, responde mejor al problema planteado como “esperar el ascensor es aburrido”. Y cuando el problema es así planteado es mucho más probable que demos con ella y otras en la misma línea, como poner música y pantallas informativas. La reformulación de problemas (reframing en inglés) es una práctica muy valiosa para obtener más valor del proceso de resolución y su implantación posterior. Notemos que en ambos ejemplos

no hay problemas equivocados y correctos, sino formulaciones más convenientes que otras. El pensamiento lateral es clave para la reformulación de problemas y allí suele aportar mucho la inclusión de outsiders en la discusión.

Causas, síntomas y problemas

Un empleado valioso que renuncia es un problema. ¿O es un síntoma de otro problema como, por ejemplo, que no se entienda con su jefe? ¿O será este último en realidad un síntoma de un problema más profundo, que es la falta de formación para el liderazgo de los jóvenes que son promovidos a puestos de dirección?

Si la reformulación es un ejercicio de transformación “horizontal” de problemas, tenemos también estas transformaciones “verticales”, usualmente vinculadas a cadenas de causa y efecto.

Una de las técnicas más populares para este ejercicio es el de los “cinco por qué”, es decir, ante la manifestación de un problema, preguntarse cinco veces “por qué” y ascendiendo de este modo en la cadena, de efectos a causas, de síntomas a problemas de fondo. Nuevamente, aquí juega el sentido común y la experiencia a la hora de buscar el nivel más conveniente para discutir el problema.

Un motociclista herido que se está desangrando puede ser la consecuencia de una falta de políticas de prevención y toma de conciencia... pero el problema inmediato que conviene formular es ¿cómo detener la hemorragia? Puede que de este modo terminemos definiendo dos o tres problemas en distintos niveles de abstracción, e incluso conformando distintos equipos que trabajen en ellos en paralelo, de forma de que

lo urgente deje lugar también a lo importante.

¿Por qué trabajamos poco sobre el problema en sí mismo?

El sistema educativo nos enseña esencialmente a resolver problemas que aparecen explícitamente planteados. Desde la entrañable “Situación Problemática” o el “Resolución” escolar, hasta los ejercicios prácticos que acompañan a cada tema de cualquier curso universitario, crecemos hallando soluciones a problemas perfectamente especificados.

Por otro lado, una cualidad muy apreciada en los ejecutivos es —valga la redundancia— la “ejecutividad”, esto es la capacidad de tomar una decisión y pasar rápidamente a la acción. La reflexión acerca del problema en sí mismo es vista entonces como una digresión que distrae de lo importante, que es concebir una solución y, sobre todo, actuar.

Finalmente, tenemos los problemas que no son vistos como tales sino eventualmente como desafíos para que “lo que va bien vaya aún mejor”. Podríamos llamarlos “problemas de oportunidad” o “aún-no-problemas”.

La acepción habitual de problema —algo que va mal— impide que pensemos en aquellos tanto como valdría la pena. Pero están allí, y resolverlos puede ser una fuente riquísima de generación de valor. Esto es particularmente importante en el contexto de la actividad innovadora. El fabricante de muebles IKEA nos da un ejemplo interesante. Su rico historial de innovaciones ha sido básicamente producto de una actitud reactiva ante problemas que se manifestaban en forma explícita. Por ejemplo, cuando abrieron su primer centro comercial en Estocolmo, afrontaron el problema inesperado de un absoluto desborde.

La solución inmediata —tolerar que los clientes se hicieran por sí mismos de los artículos— derivó en el concepto de autoservicio, con el que la empresa resolvió otros “aún-no-problemas” como bajar el costo del armado de los muebles en domicilio. Es bueno tener capacidad para reaccionar ante problemas inmediatos. Mucho mejor es aprender algo de ellos y usarlo para explorar “aún-no-problemas” potencialmente muy provechosos. ●