



UNA HERRAMIENTA PARA RESOLVER PROBLEMAS

EN BASE A SU EXPERIENCIA DE UNA DÉCADA EN TOYOTA, EL CONSULTOR Y AUTOR JOHN SHOOK DECONSTRUYE EL TRABAJO DE UN EJECUTIVO Y SU MENTOR, BASADO EN EL DISEÑO, Y EL MECANISMO DE GESTIÓN QUE GUÍA A AMBOS.

En 1983, un joven norteamericano llamado John Shook fue a Japón para trabajar en Toyota. Nunca había estado en ese país, y sus conocimientos de management eran escasos. Pronto se sintió atraído por las ideas japonesas sobre mejora de procesos, calidad y responsabilidad repartida. Era el único occidental en Toyota City en esa época, y se había iniciado y entrenado como cualquier otro novato: sobre la forja de algo a lo que denominaban "Reporte A3".

"Cada universitario recién contratado aprendía su trabajo al lado de un coach y a través del proceso A3", recuerda Shook. "El nuevo empleado llegaba a su escritorio y quedaba a la espera de tres cosas: un mentor, un problema y un proceso de aprendizaje para resolverlo. El proceso se estructuraba íntegramente alrededor de la sigla PDCA (en inglés, iniciales de: planear, hacer, revisar y actuar)."

En Toyota, A3 no era sólo el nombre de un tamaño estándar de papel. Se refería a un proceso, una manera de pensar y comunicar, una forma de aprender y de concretar las cosas, y un intento por crear una organización en la cual todas las personas fueran capaces de resolver problemas. "La perspectiva de Toyota muchos años atrás era que cada tema debía ser descrito, analizado y resuelto sobre una hoja de papel que pudieran ver todos los interesados en el tema", dice Shook.

Específicamente, el A3:

- describe un tema o problema;
- analiza la situación y sus causas subyacentes;
- identifica el resultado requerido;
- propone acciones correctivas;
- prescribe un plan de acción (quién hará qué y cuándo), y
- crea un proceso de seguimiento, todo ello en un documento integrado.

En 1986, Toyota le asignó a Shook el diseño y la supervisión del proceso de traducción al inglés de miles de páginas de documentación técnica japonesa, para la fabricación del modelo Camry, que se iniciaría en las nuevas instalaciones de la automotriz en Georgetown, Kentucky.

Shook encaró su tarea a través del método A3, bajo la supervisión de K. Kunieda, su jefe y mentor. Para entender claramente el tema y llegar al resultado deseado necesitaba, primero, investigar hasta saber cómo se desarrollaba un trabajo semejante. ¿Con qué documentación podía contar para ello? ¿A qué se parecía? ¿Cuál era su complejidad y qué dificultades se les presentarían a los encargados de la traducción? ¿Había algún proceso previsto para un trabajo como el que tenía entre manos? Esta línea de cuestionamiento lo condujo hacia la gente que había trabajado en la única experiencia previa comparable: la traducción de la documentación para NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.), el emprendimiento conjunto de Toyota con General Motors, en Fremont, California.

El tema central

EN TOYOTA, JOHN SHOOK APRENDIÓ EL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS A3 DESDE ADENTRO. ¿QUÉ LO SORPRENDIÓ?

Tres apuntes útiles

- Casi siempre, el problema que uno enfrenta es diferente de lo que supuso tras la observación inicial.
- Estamos tan ansiosos por encontrar y comunicar la solución del problema, que saltamos a las conclusiones antes de investigar sus raíces.
- El proceso A3 proporciona un marco para el aprendizaje en el puesto de trabajo.

A3, el secreto de Toyota

LA HERRAMIENTA CLAVE QUE LE PERMITE A LA AUTOMOTRIZ JAPONESA RESOLVER PROBLEMAS, DISEÑAR PLANES Y LOGRAR QUE LAS COSAS RESULTEN. **Por John Shook (*)**

En Toyota hay una manera de resolver problemas que genera conocimiento y ayuda a la gente a “aprender a aprender”. Los gerentes de la empresa utilizan una herramienta llamada A3, como una clave táctica para compartir un método más profundo de pensamiento, que está en el núcleo del éxito sostenido de Toyota.

El A3 es algo aparentemente simple. Está compuesto de una secuencia de pasos o casilleros, dentro de los cuales el autor del A3 intenta:

1. Determinar el contexto del negocio y la importancia de un problema o tema específico.
2. Describir las condiciones actuales del problema.
3. Identificar el resultado deseado.
4. Analizar la situación para establecer una causalidad.
5. Proponer “contramedidas”.
6. Prescribir un plan de acción para hacerlo.
7. Graficar un proceso de seguimiento.

Sin embargo, los reportes A3 y, en especial, el pensamiento que los sustenta, juegan un rol más que puramente práctico, pues corporizan una fortaleza central de una empresa “lean” (magra): la actuación de los gerentes como mentores, que contri-

buye a alinear los intereses de individuos y departamentos a lo largo y lo ancho de la organización.

La gestión A3 es un sistema basado en generar oportunidades para que la gente aprenda en la forma que le resulta más natural: a través de la experiencia, por ensayo y error.

Para ilustrar cómo funciona, imaginemos a un joven manager (llamémoslo “Porter”) que está tratando de resolver un problema. Su compañía, con base en Japón, está construyendo una planta de fabricación en los Estados Unidos, razón por la que muchos documentos técnicos deben ser traducidos al inglés, y el proyecto de traducción no ha estado saliendo bien. Porter usa el proceso A3 para atacar el problema, lo cual implica que recibe coaching de su jefe y mentor (llamémoslo “Sanderson”). El primer intento de Porter revela su ansiedad por encontrar rápidamente una solución. Pero Sanderson usa el proceso A3 para guiar a Porter hacia el análisis de la raíz de las causas y el pensamiento científico. Como coach, trata de que Porter incorpore una mentalidad y unos hábitos organizacionales que lo alienten a pensar y tomar la iniciativa.

El proceso repetitivo de producir A3 progresivos genera habilidades prácti-

cas de resolución de problemas. Porter lo usa, no sólo para encontrar las mejores soluciones al problema, sino también para construir la autoridad que necesita a la hora de proceder con su plan.

El A3 paso a paso

Al iniciar el A3, Porter se esfuerza por mostrar que tiene la respuesta. Salta a una conclusión y desarrolla un fuerte lazo emocional, sin un análisis riguroso de la situación. Sanderson, su mentor, usa el A3 como mecanismo para evitar que Porter se precipite. Porter descubre que puede concentrarse en su papel de investigador, y dejar que las necesidades y los hechos hablen por sí mismos. Más que buscar una respuesta, debe establecer sucintamente la naturaleza del problema.

Una forma de describir el A3 es como una “narración estandarizada”, lo cual alude a la capacidad de comunicar tanto hechos como significados, en un formato que resulta familiar. A semejanza de cualquier relato literario, cuenta una historia completa, con inicio, desarrollo y final, que los lectores van siguiendo en orden. La familiaridad con el formato ayuda a enfocarse rápidamente en el tema y se convierte en la base de una comprensión compartida.

“En ese punto, K. Kunieda me preguntó cómo quería manejar el tema. Mi primera sugerencia fue, sencillamente, abordar el problema como lo había hecho la gente de NUMMI. Después de todo, ¿para qué reinventar la rueda? En vez de corregirme, él me preguntó por mi evaluación de la manera en que se había manejado el proceso de traducción de la documentación para NUMMI. Aunque no lo entendí entonces, de ese modo Kunieda me estaba impulsando a seguir averiguando, hasta llegar a la raíz del problema”, relata Shook, quien se inspiró en esta experiencia para elaborar el texto titulado “A3, el secreto de Toyota” (ver recuadro).

Nunca dos reportes A3 hacen las cosas de la misma manera, por más que sus secciones y su ordenamiento sean similares. Difieren tanto en aspecto como en sustancia. En ese sentido, explica Shook, un A3 no es diferente de un CV, otro documento que tiene un propósito entendido y un contenido predecible, pero que varía infinitamente en la ejecución individual.

Shook conoce bien todo esto porque trabajó 10 años en Toyota, donde se convirtió en el primer gerente norteamericano de la compañía. En su libro *Managing to Learn* (editado por Lean Enterprise Institute, la firma de la cual es consejero senior), deja muy en claro cuál es el papel del mentor en el proceso A3:

“He aprendido mucho sobre el proceso A3 durante 25 años, desde el comienzo de mi experiencia en Toyota City. Tuve un mentor, vi a otros trabajar con mentores, fui mentor, maldije y fui maldecido. Llegué a entender a otros y logré que otros me entendieran a mí. Aprendí a hacer

I Antecedentes. Dado lo específico del tema (la traducción de documentos técnicos del japonés al inglés), Porter comienza por explorar los antecedentes, es decir la forma en que otros respondieron al mismo desafío. Pero lo importante en el A3 es el pensamiento subyacente. El A3 es la manifestación visual de la resolución de un problema a través de un proceso que involucra un diálogo continuado entre el propietario del tema y otras personas de la organización.

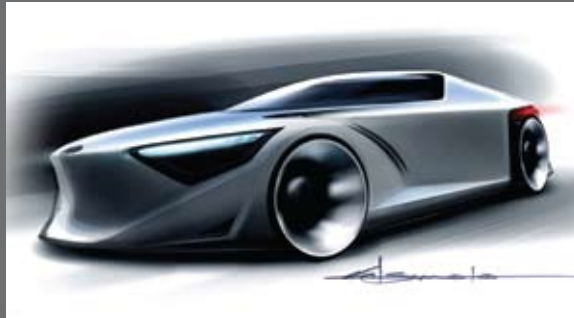
II Condiciones actuales.

Las condiciones actuales están siempre basadas en hechos derivados del “gemba”, término japonés que significa el lugar en el cual se desarrolla el trabajo. Definir el problema en forma simple y poderosa es la parte más importante del A3, que emplea métodos visuales para compartir información y pensamiento. De lo que se trata es de condensar los hechos clave, mediante herramientas de narración que ayudan a “empaquetar” gran cantidad de información en una presentación elegante.

III Metas/propósitos. En el caso puntual de Porter, lo que se pretendía obtener era: una calidad de traducción con “cero defectos”, un 100 por ciento de puntualidad en la entrega de

los documentos traducidos y una reducción de costos del 10 por ciento.

IV Análisis. Un problema es algo que se presenta como una barrera para la organización y le impide alcanzar sus objetivos. Articular ese problema requiere que el autor identifique la brecha existente entre la situación actual y el desempeño deseado. La raíz del problema, o causa por la cual la brecha existe, se identifica



observando la forma en que se realiza el trabajo y preguntando por qué ocurren los problemas. Determinar con claridad la raíz del problema facilita el desarrollo de “contramedidas” efectivas.

V “Contramedidas” propuestas.

El A3 propone usar la expresión “contramedida” antes que “solución”. Una “contramedida” es una acción destinada a modificar las condiciones existen-

tes. Una “solución” puede, en cambio, crear nuevos problemas. Una vez que la “contramedida” está en ejecución, se crea una nueva situación, con su propio conjunto de problemas que requerirán, a su vez, “contramedidas”. A través del A3, los individuos proponen respuestas para los problemas que enfrentan y adquieren autorización para actuar. Al examinar un rango de potenciales “contramedidas”, descubren una base más amplia para el diálogo, el análisis y el acuerdo.

VI Plan. Cuando el proceso A3 da lugar a un plan realista, la base de la toma de decisiones pasa de la autoridad formal de la compañía al propietario del problema. Al desarrollar pericia en el tema entre manos e involucrar a otros jugadores en el proceso, el autor del A3 adquiere autoridad para avanzar en un plan efectivo.

VII Seguimiento. Cada plan de acción incluye un programa de “hansei” (en japonés, reflexión) para identificar problemas, desarrollar nuevas “contramedidas” y comunicar las mejoras al resto de la organización. Los A3 son parte de un ciclo de aprendizaje de mejora continua, y la causa de que en Toyota se diga que “no tener problemas es un problema”. ←

que las cosas funcionaran, a comprometer a la organización, a recoger sus recursos para que todo saliera eficazmente. 'John, usted debe usar a la organización, que está aquí para usted. Utilízela como si fuera una herramienta o un instrumento musical', me imploraba mi jefe. Para ser honestos, al principio yo no tenía idea de lo que me estaba diciendo. Pero él siguió entrenándome, implorándome, guiándome. Y, finalmente, empecé a ver”.

Su iluminación fue consecuencia del poder del A3 como un mecanismo de gestión: una herramienta diseñada para producir un resultado deseado, pero no por enfocarse en el esfuerzo de alcanzarlo sino por generar un proceso que garantiza que el resultado se alcanzará. No le exija a quien prepara un A3 que su informe esté claramente enfocado e incluya sólo lo importante; en cambio, límitelo a una simple hoja de papel y ofrézcale la guía de las preguntas casi ingenuas de un mentor: la precisión del foco y la alta selectividad surgirán por sí solas.

El efecto de selectividad rigurosa que produce el tener una única hoja de papel es solamente la más obvia de las maneras en que esto funciona. Otra razón es que los mecanismos, en general, son escandalosamente subutilizados por los gerentes. Y, en realidad, los mecanismos tienen que ver con los procesos. Todavía vivimos en un mundo de gestión por objetivos (MBO, sus iniciales en inglés), aunque ya no lo llamemos así. ¿Cree que la gestión por objetivos ha muerto? Sólo recuerde la reciente revisión anual, su actual plan estratégico o el momento del diseño de su presupuesto. Considere cuántos gerentes han traído un número y han pedido alcanzarlo, y cuántas organizaciones que todavía funcionan por propósitos y directivas incrementan las ventas, aumentan el tráfico en la Web y mejoran sus márgenes.

No es que los objetivos no tengan valor. Son buenos para señalarle a una organización o a un individuo una dirección. Pero no ayudan demasiado a facilitar que se avance en esa dirección. Tienen que ver con los resultados, y no contienen una pizca de curiosidad sobre cómo alcanzarlos. No ayudan a resolver problemas, concebir planes o mejorar la forma en que trabaja la organización. El A3, en cambio, hace todas esas cosas. Es tanto un método como un reporte. Un

A3 requiere que su autor reúna e informe hechos, e identifique a los propietarios de cada parte del trabajo que los ocupa, para compartir y discutir con ellos el reporte y estar en condiciones de proponer soluciones eficaces, basadas en datos concretos.

Cuando abordan un A3 de resolución de problemas (los hay también de planes y de propuestas), "aprenden que el problema no era como lo vieron en un principio", explica Shook. Por lo general, hacen ese descubrimiento debido a la manera implacable en que el proceso va conduciendo al autor del reporte a investigar y aprender de los otros, hasta llegar a las raíces del problema. Encarar un A3 exige "observar la realidad, presentar los hechos, proponer otras medidas para alcanzar la meta establecida, lograr acuerdo y continuar con un proceso de verificación y ajuste de los resultados reales", agrega. "En suma, constituye una poderosa herramienta para resolver problemas, lograr mejoras y hacer que las cosas se concreten."

Dado que tornan visibles y entendibles los elementos clave de un plan, los A3 se convierten en la herramienta común a través de la cual los managers analizan cómo pasar de la situación actual a un estadio futuro. Y constituyen el mecanismo que extiende la responsabilidad a todos. ←