

Resolución de problemas

Ideas fundamentales

- Los problemas deben prevenirse.
- Para detectar un problema hay que contar con información y un equipo apropiado.
- Es posible cambiar las leyes y las reglas injustas de un sistema mediante la movilización ciudadana.
- Hay que identificar los factores de riesgo para intervenir correctamente.
- Los signos de alarma deben reconocerse a tiempo.
- Al enfrentar un problema, los indicadores de éxito deben ser fiables.
- Hay que considerar los efectos secundarios de las soluciones.
- Los beneficios de las medidas preventivas deben ser claros.
- La humanidad debe esforzarse en prevenir grandes catástrofes, aunque sean improbables.
- Usted puede adoptar una actitud preventiva y proactiva en su propia vida.

Resumen

Los problemas deben prevenirse.

Para ser más eficientes, empresas e individuos deben mantener una actitud crítica hacia su propio desempeño y procesos de trabajo. Es necesario estar atentos a los problemas poco evidentes para detectarlos y asignarles un responsable. Algunas compañías, por ejemplo, centran demasiado su atención en atender óptimamente las quejas de sus clientes, pero se olvidan de tomar medidas

proactivas para reducir el número de tales quejas e identificar su origen. Lo mismo sucede con los sistemas sanitarios que solo atienden las enfermedades, mientras descuidan las estrategias de prevención y promoción de una vida sana.

En ese sentido, hay tres barreras principales que impiden afrontar los problemas a tiempo:

1. **Ceguera ante el problema** – Hay procedimiento, prácticas y hábitos estandarizados que nunca han sido cuestionados a pesar de sus efectos perniciosos, los cuales se consideran normales o intrínsecos. Por ello, se debe mantener una actitud crítica y abierta a fin de detectar problemas escondidos o soslayados. Un estudio llevado a cabo en Estados Unidos entre jugadores de fútbol americano, por ejemplo, mostró que un elevado número de lesiones se debía a un entrenamiento inapropiado y no a la rudeza del juego mismo, como se había pensado siempre. El estudio permitió reducir notablemente las constantes lesiones de los jugadores.
2. **Falta de responsabilidad** – En las organizaciones modernas, a menudo, cada persona se encarga de una serie de tareas específicas que son su única responsabilidad. Es así como el análisis y la evaluación de los sistemas generales de trabajo suelen omitirse, puesto que no es tarea particular de nadie. Aunque algunas personas puedan notar las fallas en el sistema, señalarlas no es su atribución, por lo que no hacen nada al respecto.
3. **Efecto túnel** – Cuando alguien pasa por una situación tensa o amenazante, su atención se enfoca únicamente en los peligros inminentes; atender las causas primarias del problema y prevenirlos resulta muy difícil porque todas las energías están dedicadas a la amenaza inmediata sin que queden recursos para planear a largo plazo o atender las raíces del asunto. Todo ello deriva en un círculo vicioso difícil de romper. Por eso, es necesario reservar un tiempo

para reflexionar adecuadamente ante una situación estresante y prolongada.

“No es que los pobres tengan menos ancho de banda como personas, sino que la experiencia de la pobreza reduce el ancho de banda de cualquier persona”.

Para detectar un problema hay que contar con información y un equipo apropiado.

Muchos problemas y sus causas no son visibles sino hasta que existen los datos apropiados para detectarlos y definirlos. Es fundamental contar con diferentes fuentes de información y con mecanismos para recabarla. Una vez concentrada la información, su análisis necesita de la colaboración de especialistas y profesionales de distintas áreas para enriquecer la visión de conjunto sobre el problema. Cada actor del equipo seleccionado debe conocer su función y aportación al conjunto.

Normalmente, atender las raíces verdaderas de un problema es una labor que concierne a diferentes instituciones o actores sociales. Prevenir las enfermedades y mejorar la salud de un país, por ejemplo, es una tarea que atañe a varias instituciones públicas, no solo a los hospitales y centros de salud, pero ello, naturalmente, representa un reto de logística y coordinación.

“Hacer que la información esté disponible para quienes trabajan en la primera línea es una tarea intimidante; pero, a veces, que un esfuerzo se base en datos concretos es la única manera de desbloquear la solución a un problema importante”.

Es posible cambiar las leyes y las reglas injustas de un sistema mediante la movilización ciudadana.

Las leyes y normas de una sociedad son impuestas por la presión de diferentes grupos de poder. Las personas organizadas pueden influir en las leyes y los asuntos públicos de su interés si se organizan. Así es posible corregir las desigualdades y reparar las injusticias que han pasado desapercibidas o que se han normalizado en el sistema capitalista moderno.

Al analizar a profundidad problemas sociales, como la delincuencia, la drogadicción o la violencia, resulta patente que su verdadero origen es la pobreza y las injusticias del sistema económico. La sociedad debe entender que resolver semejantes problemas requiere construir sociedades más justas y con oportunidades de desarrollo para todos. Los ciudadanos y las empresas deben organizarse para impulsar estos cambios y denunciar las inequidades normalizadas.

Cuando se trabaja con grupos vulnerables, los esfuerzos deben centrarse en darles poder y herramientas para que mejoren por sí mismos, en lugar de adoptar medidas paternalistas o puramente asistenciales.

“En cualquier escala que trabajemos –en organizaciones o en comunidades–, la transformación de los sistemas lleva tiempo, pero esos cambios son nuestra mejor esperanza para mejorar las oportunidades de la gente”.

Hay que identificar los factores de riesgo para intervenir correctamente.

Es recomendable eliminar o neutralizar las situaciones riesgosas a fin reducir accidentes y eventos negativos, lo que implica hacer una lista de las circunstancias en las que estos suelen ocurrir para mitigarlas. Para reducir las adicciones entre los jóvenes, por ejemplo, es apropiado limitar los contextos que conllevan el consumo de sustancias, en lugar de esperar a que los jóvenes sean adictos. Asimismo, es preferible identificar a las personas más vulnerables frente un crimen o una enfermedad y trabajar con ellas en la prevención, que esperar a que se presente la enfermedad o se cometa un crimen.

Al respecto, hay que tener en cuenta que combatir las raíces del problema no siempre implica un ahorro de recursos. Desafortunadamente, se ha generalizado el error de pensar que atender un problema antes de que ocurra es más barato que enfrentarlo cuando se presente. Aunque en numerosas ocasiones suele ser así, no es una regla. Con todo, actuar con anticipación siempre derivará en un mayor bienestar para las personas.

“Si puedes orientar con precisión a un grupo de personas sobre las que recaen graves problemas de forma continuada, puedes permitirte gastar una pequeña fortuna en intentar ayudarles”.

Los signos de alarma deben reconocerse a tiempo.

Desde luego, al analizar la información y los datos de los que se dispone, se debe intentar anticipar la aparición de un problema lo más pronto posible. Una predicción temprana da un mayor margen de acción y permite prepararse mejor. El análisis debe mostrar los indicadores más tempranos a los que hay que prestar atención ante una situación de riesgo. Esto permitirá proyectar modelos históricos para la predicción.

Hay que tener en cuenta que algunas predicciones pueden ser inexactas o en extremo imprecisas. No obstante, siempre se debe reaccionar a ellas. Cuando suena la alarma de incendio, por ejemplo, hay que desalojar el inmueble, aunque la experiencia muestre que, la mayoría de las veces, las alarmas suelen activarse por riesgos menores. Es necesario actuar y prevenir, aunque un riesgo sea estadísticamente bajo. Se debe estar dispuesto a reaccionar a todas las alarmas, aunque la mayoría resulten ser falsas.

Asimismo, a la hora de diseñar sistemas de seguridad, se debe evitar exponer a las personas a un número elevado y continuo de alarmas, puesto que terminarán por ignorarlas y habituarse a ellas.

“Para anticiparnos a los problemas necesitamos ojos y oídos en el ambiente; debemos ser previsores y estar atentos a lo que ocurre, porque así podremos detectar cosas que no son lo que parece”.

Al enfrentar un problema, los indicadores de éxito deben ser fiables.

Cuando se evalúa la efectividad de un programa o de una medida para resolver un problema determinado, se deben establecer criterios que reflejen un éxito real. Hay que asegurarse de que los indicadores realmente miden los efectos de las medidas. Además, estos indicadores deben alinearse con las metas. De nada sirve, por ejemplo, que un equipo de béisbol se concentre en mejorar su promedio de bateo si ello no redundo en triunfos, o si ello deriva en el consumo de esteroides entre los jugadores y en sanciones para el equipo.

“Cuando a alguien se le recompensa por conseguir una cifra determinada, o se le castiga por no conseguirla, lo normal es que haga trampas”.

Hay que considerar los efectos secundarios de las soluciones.

Las circunstancias a las que se enfrentan día a día las personas y las empresas suelen ser sumamente complejas. En ciertos ámbitos, las posibilidades de predicción y la anticipación son limitadas debido al gran número de variables en juego. En entornos complejos, es común que las medidas tomadas generen reacciones en sentido opuesto. Hay que estar alerta a este tipo de reacciones contrarias. No es raro que una medida inapropiada resulte contraproducente.

En Ciudad de México, por ejemplo, hace algunas décadas se implementó un programa para prohibir la circulación de todos los vehículos un día a la semana, asignado según el último número de sus matrículas. El objetivo era reducir la contaminación y promover el uso del transporte público. El programa fracasó porque muchos ciudadanos compararon un segundo vehículo para seguir transportarse en su propio automóvil todos los días. Para colmo, muchos de esos vehículos eran modelos usados y obsoletos que terminaron por aumentar la contaminación.

Es recomendable realizar pruebas antes de implementar masivamente una solución. Asimismo, se debe realizar una medición constante de sus resultados para poder realizar modificaciones. Los programas deben evaluarse al mismo tiempo que se ejecutan, a fin de mejorarlos.

“Las intervenciones a contracorriente actúan sobre sistemas complejos y, por lo tanto, debemos esperar reacciones y consecuencias que están más allá del alcance inmediato de nuestro trabajo”.

Los beneficios de las medidas preventivas deben ser claros.

A menudo, la eficacia de las medidas reactivas es evidente y fácil de contabilizar. Por el contrario, las medidas preventivas pueden tener resultados difusos y difíciles de cuantificar. Esto se debe a que su eficacia implica la ausencia de consecuencias y eventos, los cuales se han evitado. Una manera de cuantificar los logros de las medidas preventivas es mirar las estadísticas y realizar comparaciones. Si se quiere medir la eficacia de la prevención de accidentes en una carretera, por ejemplo, lo apropiado sería buscar una disminución en el promedio de accidentes a partir de que se implementó la medida.

Mostrar con claridad los beneficios de las tareas de prevención y cuantificarlos es imprescindible, especialmente cuando de ello depende obtener recursos y financiación para un programa, aunque en muchos casos, por desgracia, las evidencias cuantitativas del éxito de un programa no pueden obtenerse sino tras varios años.

“Lo que necesitamos es más emprendedores empresariales y sociales que estén dispuestos a encontrar nuevos modelos de financiación que apoyen el enfoque preventivo”.

La humanidad debe esforzarse en prevenir grandes catástrofes, aunque sean improbables.

Hay catástrofes cuya probabilidad de ocurrir es sumamente baja. No obstante, deben prevenirse dada la magnitud de sus consecuencias. Un ejemplo de ello fue el error del año 2000 (Y2K) que amenazó con estropear numerosos sistemas de control computarizado –como los sistemas de control aéreo o los suministros de energía– durante los primeros instantes del año 2000. Aunque muchos especialistas consideraban que era un asunto menor que no necesitaba grandes reparaciones, otros opinaban que podría suscitarse un caos mundial. La comunidad internacional destinó muchos recursos para atender el problema y prevenirlo.

Desde luego, pasada la fecha señalada, hubo quienes afirmaron que tales recursos fueron desperdiciados y que, en cualquier caso, nada hubiera ocurrido. La prevención de riesgos únicos siempre tendrá que lidiar con este tipo de posturas de parte de sus detractores. No obstante, como se sabe, es mejor prevenir los accidentes que lamentar sus efectos.

“Hay un concepto denominado el «dilema del profeta», que es una predicción que evita que lo que se predice ocurra”.

Usted puede adoptar una actitud preventiva y proactiva en su propia vida.

Los individuos también pueden realizar un análisis metódico de las soluciones y problemas que enfrentan comúnmente, a fin de detectar las áreas de su vida y de su entorno social que se pueden mejorar, además de prevenir riesgos futuros. Las pequeñas acciones individuales nunca deben menospreciarse. La experiencia demuestra que, muchas veces, los grandes cambios empiezan por una persona que decidió actuar y levantar la voz.