

Cómo Lean **te ayuda** en...

Resolviendo Problemas



Ya sea que tenga goteras en el techo, facturas atrasadas o con errores, o que su jefe le exija mejorar la calidad un 15%, hay un problema que requiere una solución.

Tanto si es un problema o una oportunidad.



Una metodología estructurada de resolución de problemas proporciona mejores resultados, mejora la toma de decisiones y el trabajo en equipo, genera confianza y fortalece las futuras habilidades de resolución de problemas.

Pasos para

Resolver Problemas

Capturar

EFFECTOS Y BENEFICIOS

Entender

ACLARA EL PROBLEMA
Síntomas | Mira y recopila

Los PROBLEMAS
"REALES"

Las CAUSAS

Probar

SOLUCIONES

ACCIONES

Confirmar



Lean
Global
Network

EL INFORME A3

Título:

Equipo:

Fecha:
Versión:

1. Contexto

Problema / oportunidad

Descripción del problema

Efectos del problema / Beneficios potenciales

2. Situación inicial

Hipótesis #1

Testea y muestra Evidencias gráficas

problema #1

problema #2

3. Targets

objetivo SMART

4. Análisis

5 POR QUÉ

problema #1

Causa raíz

Causa raíz

Causa raíz

Causa raíz

problema #2

Causa raíz

Causa raíz

Causa raíz

Causa raíz

5. Propuestas

Solución A

Solución B

Solución C

Solución D

6. Plan de acción

PROP B

CUANDO

CUANDO

QUIÉN

¡EN MARCHA!

7. Seguimiento y KPI

Indicadores avance Plan

Mediciones del problema

Indicadores de los efectos

+ Indicadores beneficios

Lecciones aprendidas



Resolver Problemas

A Comprende el problema

1. Antecedentes

¿De qué estamos hablando y por qué? Primero, necesitas comprender la importancia de este problema; es decir, captar sus efectos y los posibles beneficios de resolverlo. El contexto son los inconvenientes y las ventajas del problema, pero no el problema en sí. Con una comprensión clara y compartida del problema, el equipo podrá trabajar para encontrar una solución en la misma dirección.

Para capturar las ventajas, sugerimos escribir los potenciales beneficios al resolverlo, para:

Para capturar los inconvenientes sugerimos escribir los efectos negativos en:

Cliente:

Organización:

Líder/Equipo:

Tú mismo:

Seguridad:

Calidad:

Entrega:

Coste:

Personas:

A lo largo del cuaderno encontrarás este símbolo que indica que la casilla debe ser rellenada. Anotar (e implementar) posibles acciones de contención, para limitar los problemas y efectos reales.

B Entender el problema hasta las causas

Ahora, busca el problema, como un detective, un médico o un científico. Para comprender la situación actual, pregúntate: ¿Qué está sucediendo?

2a. Describe la Situación Inicial

Primero, ¿cuáles son los hipótesis de por qué ocurre realmente este problema? Usa tu intuición.

SI esta hipótesis sucede ENTONCES el efecto/beneficio aparece

Para ayudarte a INTUIR qué está pasando puedes elegir algunas de estas herramientas:

Preguntas 5W+1H

PREGUNTAS	AVERIGUACIONES
¿Dónde está pasando esto?	
¿Qué está sucediendo?	
When this is happening?	
To Who this happens?	
Why this is happening?	
How this is happening?	

Observación

Si no tienes idea de lo que está sucediendo, considera **hacer una Observación**:

VSM
(Mapa de valor de Steam)

Otra herramienta que puede ayudarte es **dibujar un VSM** con tu equipo, para entender el proceso actual y los problemas a los que se enfrentan.

hipótesis

hipótesis

hipótesis

Hipótesis 'n'

2b. Buscar y describir Problemas

Debes mostrar pruebas de cada una de tus suposiciones. Si no puedes presentarlas,... es que quizá no hay problema. Recuerda que eres un detective o un médico.

Para mostrar pruebas sobre los problemas, te sugerimos las siguientes herramientas:

Observación

Fotos

Comentarios de los clientes

Dibujos de planos

7 Herramientas de calidad

VSM

2c. Resalta los problemas

Una vez que aparezcan los problemas, resáltalos.

Una breve descripción sería bienvenida. Un gráfico que resalte la evidencia del problema sería aún mejor.

Problema 'n'

3. Establecer los objetivos

Una vez definidos los problemas, ya es fácil establecer los objetivos. Estos pueden/deben estar relacionados tanto con los efectos como con los problemas.

¡Recuerda ser SMART! (específico, Medible, Alcanzable, Relevante y limitado en el Tiempo)

	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3
Hacer lo	reducir		
¿A qué?	chatarra		
Cuánto	50%		
Para cuando	a finales de mayo		

4. Análisis para encontrar la causa raíz

A veces los problemas son grandes o confusos, y necesitamos analizarlos con más detalle. Eso es para encontrar la causa raíz. Recuerde que cada problema destacado en 2, necesita su propio análisis de causa raíz.

Algunas herramientas que pueden ayudar con esto son:

5 POR QUÉ

ISHIKAWA

C Prueba soluciones

1. Seleccionar Propuestas

¿Cuáles son las opciones para abordar las causas raíz, y mejorar el resultado en la situación actual?

Encuentra soluciones para cada problema y sus causas. No crees una solución "nueva" que no esté relacionada con el problema, solo porque creas que es "mágica".

Muestra cómo las soluciones de tu propuesta abordarán las causas concretas de las deficiencias o limitaciones identificadas en su análisis. ¡Debe haber un vínculo claro y explícito!

SOLUCIONES DE LA CAUSA#1

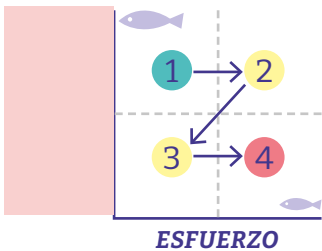
SOLUCIONES DE LA CAUSA#2

SOLUCIONES DE LA CAUSA#2

Recuerde incluir:

Comience siempre con dos o tres soluciones para evaluar. De entre estas puedes/debes hacer recomendaciones.

Una matriz de esfuerzo-beneficio puede ayudar en la elección.



2. Planificar las Soluciones

¿Qué soluciones se han seleccionado entre las propuestas? ¿Cuáles serán las principales acciones y resultados en el proceso de implementación y en qué secuencia?

¿Qué ayuda y recursos se requerirán? ¿Quién será responsable de qué, cuándo y en qué medida? ¿Cómo se medirá la eficacia? ¿Cuándo se revisará el progreso y quién lo hará?

Utilice un diagrama de Gantt (o un diagrama similar)

PROPUESTA 1 ACCIÓN 1 ACCIÓN 2

PROPUESTA 2 ACCIÓN 1

PROPUESTA 3 ACCIÓN 1 ACC. 2 ACCIÓN 3

...o un tablero Kanban para mostrar acciones.

PROP. 1

PROP. 4

PROP. 5

PROP. 3

PROP. 2

D Confirmar

Elije algunos KPI's que demuestren el éxito de la resolución de problemas. Para elegir los KPI, ten en cuenta lo siguiente:

- Muestra si se han seguido los planes y si las acciones han tenido el impacto planificado y necesario?
- Asegúrese de que esté relacionado con el beneficio o efecto negativo, visto en 01
- Asegúrese de que esté relacionado con los problemas y causas resaltados, vistos en 03

¡Recuerda celebrar el éxito! ¿Cómo compartirás tus aprendizajes con otras áreas? Para sostener es importante estandarizar las propuestas.

Consejos y trucos: El plan de 4 horas

¿Sabías que puedes resolver la mayoría de los problemas en un período de 4 horas?

1ª hora

2ª hora

3ª hora

EL INFORME A3

Título:

Equipo:

Fecha:
Versión:

1. Antecedentes

2. Situación inicial

3. Objetivos

4. Análisis

5. Propuestas

6. Plan de acción

7. Seguimiento y KPI

3ª hora

4ª hora

Puedes seguir este marco de 4 horas de una sola vez o dividirlo en reuniones de una hora todos los lunes durante 4 semanas.

	TO BE COMPLETED
1ª REUNIÓN	Escribir título. Acordar los efectos del problema y/o potenciales beneficios. Escribe todas las hipótesis.
2ª REUNIÓN	Investigar, encontrar datos,... Hacer pruebas para contrastar y validar las hipótesis.
3ª REUNIÓN	Resalta los problemas encontrados en la 2ª reunión. Busca la causa raíz. Justo después de las causas raíz, aparecen automáticamente las soluciones.
4ª REUNIÓN	Elige las propuestas adecuadas. Planificar las acciones.
Entonces...	Hazlo.

EL INFORME A3

Título:

Equipo:

Fecha:
Versión:

1. Antecedentes

2. Situación inicial

3. Objetivo

4. Análisis

5. Propuestas

6. Plan de acción

7. Seguimiento y KPI

Plantilla completa con ejemplo:

EL INFORME A3

Title: *¡Está lloviendo adentro!*

Equipo: *Anna, Marc, Roberto, Cindy*

Fecha: *April 23th*
Versión: *2*

1. Antecedentes

2. Situación inicial

3. Objetivo

4. Análisis

5. Propuestas

6. Plan de acción

7. Seguimiento y KPI

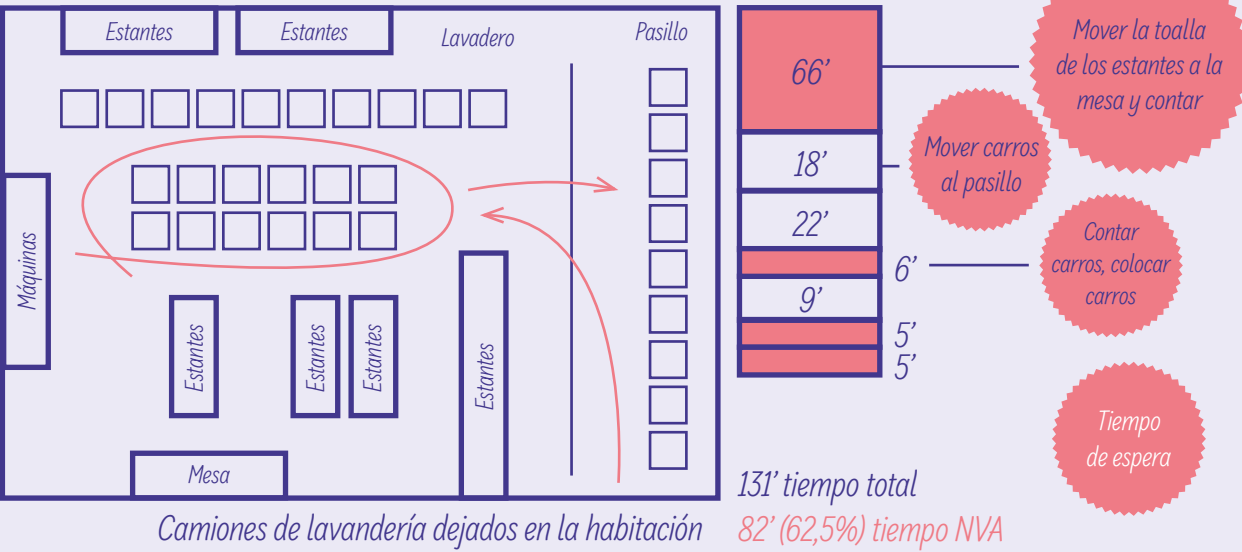
A3: El viaje de una toalla

1. Antecedentes y situación actual:

Nos dimos cuenta que el recorrido de una toalla desde que la recibimos(las) del proveedor, hasta que conducimos el carrito/piso no es realmente eficiente...

Taula de lavandería exterior > pasillo > lavandería > E > estantes > mesa > carrito *tocamos la toalla 15 veces*

Diagrama de espaguetis:



2. Objetivo:

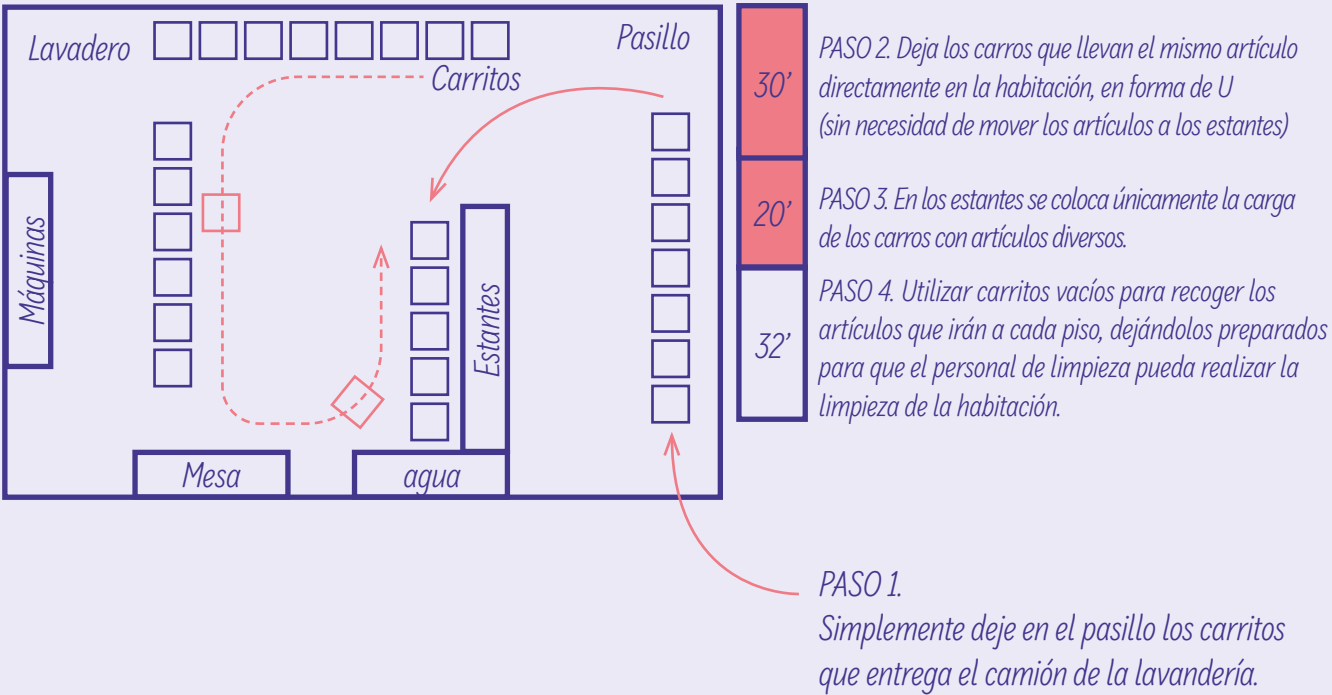
↑ 80% de eficiencia → ↓ movimiento y tiempo de inactividad *en las próximas 2 semanas!*

3. Análisis:



4. Situación y plan propuestos:

Nuevo diagrama de espaguetis:



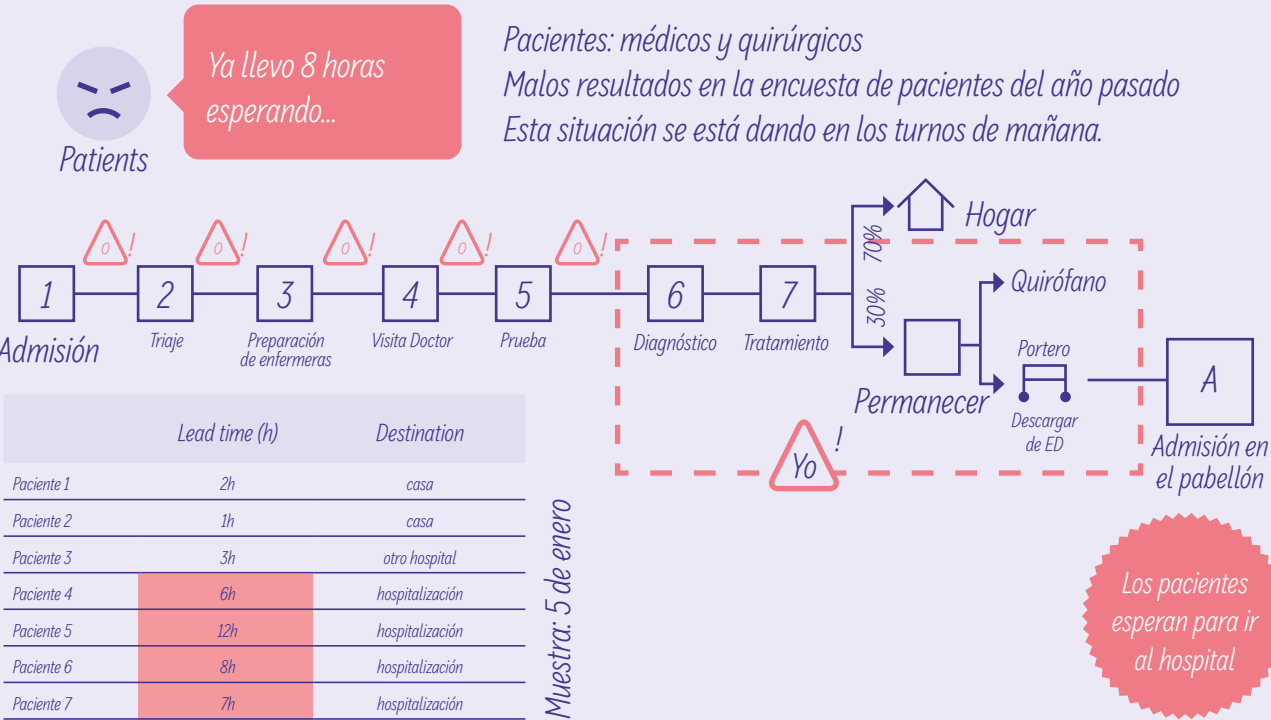
5. Seguimiento:

KPI	antes	después
Necesitaba tiempo para recoger la ropa.	131'	82'

Hemos dedicado el tiempo ahorrado a aumentar la frecuencia de limpieza y mantenimiento en otras áreas de clientes del hotel.

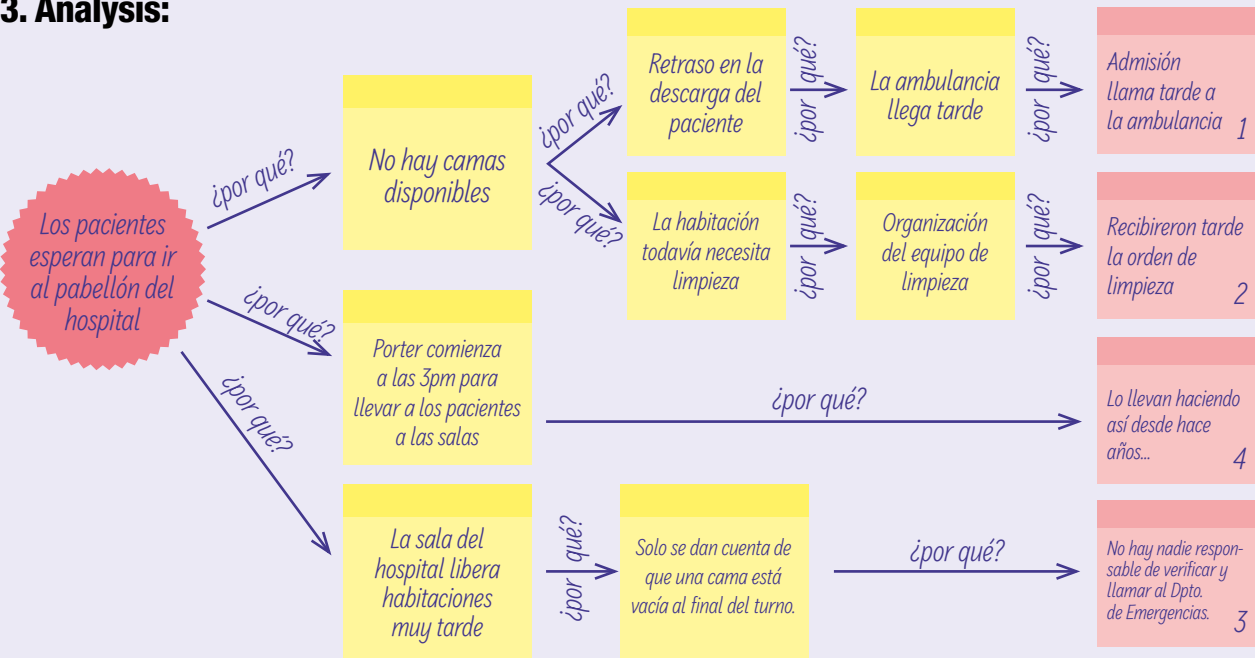
A3: El servicio de urgencias está lleno de pacientes

1. Antecedentes y situación actual:

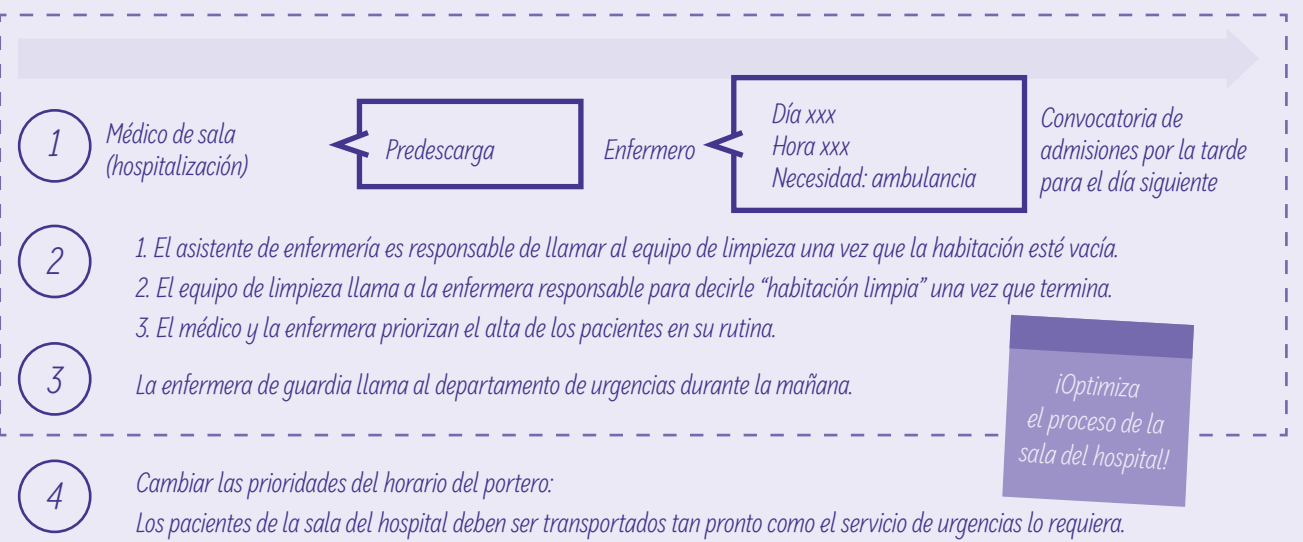


2. Objetivo: *Disminuir el tiempo de espera para llegar a la sala del hospital.*

3. Analysis:



5. Situación propuesta:



6. Plan:

ACCIONES	QUIÉN	CUÁNDO	¿OK?
1 Programar una reunión con todo el equipo del barrio para establecer el flujo de comunicación	PAQUI	23-ene	
2 Crear una plantilla previa al alta para médicos	BRUNO	4-feb	
3 Crea otro A3 específico para hospitalización	ROSA	15-feb	
4 Establecer un nuevo horario para los porteadores	GLORIA	4-feb	

7. Seguimiento:

KPI	Actual (enero)	Meta	Fecha 1	Fecha 2	Fecha 3
Satisfacción del paciente	4/10	8	6	9	
Sala de hospital con tiempo de entrega	9h	1h	6h	3h	

Creado por:



**Lean
Global
Network**

*Encontrar/Comprender problemas:
Observación*



*Encontrar/Comprender problemas:
VSM*



V1.20240508