

A man in a dark suit and tie is shown from a high angle, leaning over and using a large wooden mallet to strike a dark, cylindrical protrusion on a large, dark, metallic dome. The dome has several other similar protrusions. The background is a plain, light grey.

Y ESTO,
¿QUÉ
SOLUCIÓN
TIENE?

Cómo resolver
problemas
sin multiplicarlos

Manuel Roldán Pérez

lectio **Le** ediciones

Prólogo

No se trata de un libro de acontecimientos problemáticos autobiográficos ni siquiera parcialmente, tampoco de una descripción de anécdotas más o menos divertidas en el ámbito profesional, sino de exponer una metodología racional de afrontar y resolver problemas sean del tipo que sean, desde el mal funcionamiento de una máquina hasta las malas relaciones entre parejas.

Para una mejor comprensión del sistema se muestra además una serie de ejemplos resueltos unos satisfactoriamente y otros sólo planteados para que ayuden a los profesionales, modestamente, en solventar aquellos problemas que les pudieran acontecer en el transcurso de su vida profesional. Pero este método, no se olvide, también puede ser empleado para tratar de solucionar otros problemas de índole particular que en la vida suelen acontecer.

Ni mucho menos quiero poner de manifiesto deficiencias que han podido suceder en mi empresa porque en todas suceden situaciones difíciles. Todo lo contrario, presumo de haber trabajado en una organización que en todo momento se ha preocupado muy en serio de mejorar tanto el aspecto humano como el de sus instalaciones.

Cuanto escribo es fruto de la experiencia profesional, tanto mía como la de otros técnicos de otras empresas, describiendo situaciones reales, pero también otras muchas de ellas son fruto de la imaginación que pudieran haber sucedido en cualquier parte. Claro, con la exclusión de los problemas simulados de la lectura de los libros: *Don Quijote de la Mancha*, *La Celestina*, *De la Tierra a la Luna* y *Platero y yo*; que esos sí son del todo imaginativos e irreales, pero que muestran unas enseñanzas divertidas que ayudan a comprender la sistemática del método.

En la primera parte del libro explico en qué consiste el método de análisis comparativo y cómo ha de llevarse a cabo, amén de dar una guía de la

aptitud que ha de mostrarse cuando se trabaje buscando soluciones a los problemas.

En la segunda parte detallo una serie de situaciones problemáticas, unas de ellas analizadas en su día por el método de análisis comparativo, y otras no, dado que ocurrieron con anterioridad a conocer dicho método. De aquellas que sucedieron a terceros, y de las que faltan datos, no se puede terminar el análisis, pero se sacan provechosas conclusiones que han de servir al lector para no caer en situaciones similares no deseables.

Para llevar a cabo el análisis de problemas complejos y que se desarrollan en el seno de las empresas aconsejo que se forme un grupo de técnicos para analizar el problema planteado en cuestión. Este grupo no ha de estar compuesto siempre por las mismas personas, sino que en función del tipo de problema se integren las personas más apropiadas, que en absoluto han de ser todas conocedoras ni afectadas por el problema. Eso sí, han de conocer la metodología del análisis comparativo.

Este método de análisis lo iremos conociendo a medida que leamos el libro, pero ya adelanto que no se trata de ningún invento, sólo de poner en orden y de manera organizada las ideas de ¿por qué sucede el desvío de lo que entendemos funciona normal y bien?

Un ejemplo sencillo y claro de cómo actuaremos lo tenemos en lo que habitualmente hacemos cuando hay un apagón de luz en casa: nos asomamos a la ventana o balcón y miramos si hay luz en la calle (en el caso de que suceda de noche, claro está). Hemos comparado nuestra situación con la de otro lugar que funciona bien o que es menos frecuente que funcione mal.

Para que en una empresa haya el mayor número posible de técnicos con conocimientos analíticos de problemas, recomiendo que al menos haya una persona que sepa bien la sistemática y a la que se la responsabilice por parte de dirección de dar unos cursos de formación a otros componentes de la plantilla.

Este quehacer me trae a la memoria lo que sucedió en mi empresa allá por la década de los setenta, cuando me asignaron la tarea de “monitor de análisis de problemas” con la misión de enseñar a otros compañeros. Tarea muy grata, no sólo por lo que uno aprende, sino porque se presentan problemas apasionantes que resueltos en armonía, no se olvidan nunca.

Vaya por ello mi más emotivo recuerdo a mis compañeros de aquel grupo que son los que están en la foto de la página siguiente.



Por orden de izquierda a derecha: Peña, Rojas, Carranza, Roldán, Ramos y García Ruiz

En la tercera parte del libro facilito, en formato DVD, una síntesis del método de análisis para su desarrollo acompañando un ejemplo práctico que, aunque sencillo, da una idea clara de cómo operar. Este *compact disc* ha sido diseñado y preparado por el autor del libro y su hija Lina Roldán Gómez.

Explicación del método de análisis

Leeré antes de nada unos pasajes del libro de Pinocho. Aquel pasaje que en nuestra niñez todos leímos y que ahora me gustaría que recordaran:

De repente, Pinocho saltó de la mesa y dio un grito de alegría. ¡Podía hablar y caminar!

—¡Eh!, ¿qué haces ahí escondido? —exclamó el muñeco cuando vio a Pepito Grillo dentro de la caja de cerillas—. ¡Acércate, no tengas miedo!

—Está bien —le dijo el grillo a Pinocho—. Pero sólo saldré de la caja con una condición.

—¿Y cuál es? —le preguntó el muñeco.

—Prométeme que serás mi amigo. Por favor, di que sí —le dijo Pepito Grillo.

—¡Pues claro que seré tu amigo! ¡Te lo prometo, grillo saltarán! —le contestó Pinocho muy contento...

Continúa el cuento más adelante:

¡El carpintero había desaparecido!

Encontraron una carta suya explicando que había salido al mar en busca de Pinocho.

Pero el viejecito tuvo tan mala suerte que una enorme ballena azul se lo tragó.

Posteriormente, cuando Pinocho y el mismo Pepito Grillo se encuentran dentro de la ballena, Gepetto continúa el relato:

Pero no había tiempo que perder. Nuestros amigos debían salir del vientre de la ballena antes de que ésta se despertara, pero... ¿Cómo?

—¡Hagamos una fogata! —dijo Pepito Grillo, entonces—. El fuego llenará de humo el vientre de la ballena y el animal estornudará de tal manera que saldremos despedidos por su boca.

Y tal como había planeado el grillo, la ballena asfixiada por el humo dio un estornudo tan fuerte que Gepetto, Pinocho y Pepito Grillo salieron volando del vientre del animal y fueron a parar a la playa...

La situación era problemática en grado sumo. Independientemente de lo mal que lo hicieron todos como para llegar hasta el vientre de la ballena, lo cierto es que estaban en aquella situación y de no cambiarla, el final sería formar parte de la ballena y sus excrementos.

Veamos con buen humor la situación y pongámonos las gafas de analizar problemas.

En primer lugar, Gepetto, que tenía fama de ser hombre prudente, se echa al mar con una barca sin más medios que su instinto y los remos. En el relato no da detalles de que llevara brújula para orientarse ni armas para defenderse.

Para buscar a Pinocho se adentra en el mar cuando, por los antecedentes, nunca antes había ido, ni tan siquiera, a la playa.

Está claro que Gepetto tomó una decisión desacertada porque lo normal hubiese sido preguntar a los vecinos de los alrededores e incluso, de no aparecer en unas horas, ir a la policía.

Cualquier otra decisión hubiera sido mejor que echarse al mar y solo. Por lo tanto, nos encontrábamos en una situación diferente a lo esperado y no deseada, motivada por alguna circunstancia o causa desconocida que hemos de encontrar, así que ése es el problema: ¿qué le sucedió a Gepetto como para ir con una pequeñísima barca en busca de Pinocho?

Pero, ¿tendrán otro problema ya dentro del vientre de la ballena, Gepetto, Pinocho y Pepito Grillo? Me refiero en el momento en que Pepito Grillo dijo: “¡Hagamos una fogata!”.

La situación era la esperada, ¿qué iba a pasar si no dentro del aparato digestivo de un mamífero? Nada en especial, una pura y simple digestión. Sin embargo, Pepito Grillo dijo que para salir de allí lo mejor era hacer humo para que tosiera la ballena y de esa forma ser expulsados al exterior.

Eso es sencillamente una toma de decisión. La situación no era la deseada, pero sí la esperada. Y la causa se conocía: la ballena en abrir su enorme boca y cerrarla luego con los interfectos dentro. Por consiguiente, no hay problema y sí una decisión a tomar, que por cierto fue muy buena porque salieron rápidamente tan pronto a la ballena le molestó el humo (mal cliente para la Tabacalera).

Pero profundicemos un poco. Efectivamente fue una toma de decisión para quienes allí dentro estaban pero, ¿la ballena tenía un problema? Pues sí, la ballena se encontraba ante una situación diferente a la esperada (nunca tuvo humo en su vientre) y no lo deseaba pues le molestaba. Así que si la ballena hubiera tenido capacidad para razonar, se preguntaría: ¿cuál es la causa de este malestar? Seguidamente pondría en orden los síntomas y empezaría a... ¡Vamos, que con lo rápido que era Pepito Grillo, antes de que pudiera darse cuenta, aaachíissss! Se acabó el problema.

Pero no terminamos aquí. La decisión de Pepito Grillo de pretender, como así sucedió, de ser lanzados fuera ¿fue acertada? En absoluto. Salíó bien por pura

chamba, porque la ballena estaba en la mismísima orilla, que si llega a estar en altar mar, se hubieran ahogado todos con toda seguridad. Perdón, todos no, que Pinocho por ser de madera flotaría, aunque eso sí, quedarían sus maderas (no carnes) un poco húmedas.

Esto quiere decir que en el momento de encender la fogata estaban ante un problema potencial. No sabían qué sucedería, porque no lo pensaron o porque eran unos ingenuos. Claro que si se hubieran dedicado a analizar el problema potencial de ser expulsados por la boca de ballena, igual ya no hubiera sido necesario, los jugos gástricos, glub, glub, glub...

Hemos leído *problemas, toma de decisiones y problemas potenciales* dentro de las explicaciones de los pasajes de un cuento, pero aunque en tono de humor, nos da una pincelada de qué trata el libro y de por dónde van las cosas. Efectivamente, aunque trataré de dar unas pautas para analizar problemas, arrastraremos continuamente las tomas de decisiones, unas veces porque las confundimos con los problemas y otras porque una vez conocida la causa, ya no hay problema, pero aparece la toma de decisión para poner en práctica la solución y así erradicar el problema.

Así que iniciemos la enseñanza diferenciando lo que es problema, desde nuestro punto de vista para el análisis, de lo que son otros tipos de problemas. Veamos algunos ejemplos que nos ayudan a diferenciar unos problemas de otros, si bien en todos los casos pudiéramos decir que estamos ante un problema:

- 1) Un tren que sale desde Tarragona y se dirige a Córdoba, que está a una distancia de 850 km, va a una velocidad media de 100 km/h, y otro lo hace en sentido contrario a 130 km/h también de velocidad media. ¿Dónde se encontrarán si salen al mismo tiempo?
- 2) A Juan le duele el estómago desde hace un mes y no sabe por qué.
- 3) Desde que se cambió el ácido sulfúrico por ácido clorhídrico, las tuberías de entrada al neutralizador se perforan frecuentemente.
- 4) Mi mujer mantenía frecuentes conversaciones conmigo y ahora ya no lo hace.

El primer caso, los trenes que van en sentido contrario y han de encontrarse en no se sabe qué lugar, es un problema puramente matemático o físico, y su solución ha de encontrarse por métodos técnicos.