

Columna Predictiva 21

Mundo ACR

Por el Ing. Augusto Constantino

Especialista en Análisis de Causa Raíz y Resolución de Problemas Complejos

Estudiar Resolución de Problemas en las carreras de grado y postgrado.

La resolución de problemas existe desde siempre, continuamente se toman decisiones y se encaminan situaciones para resolver eventos, contenerlos, cambiarlos, dominarlos, pero al igual que la tecnología, la economía, la medicina y todas las actividades, como también especialidades e industrias, han evolucionado. Pero al mismo tiempo los problemas lo han hecho y no es lo mismo resolver un problema hoy que hace unos años atrás, fundamentalmente porque el contexto está evolucionando y está siendo más complicado y, más aún, está evolucionando hacia la complejidad.

Esta evolución ha hecho que investigar un problema requiera de habilidades más desarrolladas, así lo expresó el World Economic Forum WEF en el año 2015 cuando emitió su informe de las 10 Habilidades del Futuro y mencionó en primer lugar al Complex Problem Solving CPS (Resolución de Problemas Complejos) como una de esas habilidades necesarias para las personas en el futuro. Más adelante, en los sucesivos informes, siguió presente esta mención, pero también se fueron incorporando otras que lo complementan, así las habilidades enfocadas a resolver problemas se han tornado hoy como una necesidad en las organizaciones.

Top 10 skills



in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity

Top 10 skills of 2025



Source: Future of Jobs Report 2025, World Economic Forum

Pero que es lo que realmente sucede con estas habilidades, la formación se hace a través de cursos y seminarios de distinta estructura, contenido y alcance en distintas instituciones públicas y privadas, consultoras, academias y otras, que funcionan muy bien. Pero vayamos a lo que nos compete en el caso de la resolución de problemas.

Muchos de estos entrenamientos están enfocados a obtener habilidades en prácticas de Análisis de Causa Raíz en forma específica, entiendo que la mayoría, hay muy pocas, que se enfocan en la Gestión de ACR o la Gestión de Problemas. Esto último muy dirigido al sector tecnológico y desarrollado por ITIL. Entonces la necesidad de aprender a gestionar los problemas no es tan frecuente y las personas que necesitan de estas habilidades prácticas se enfocan en hacer entrenamientos puntuales que solo alcanzan para aplicar la práctica necesaria y tratar de "resolver el problema".

Siguiendo con lo planteado por el WEF y enfocándonos en la evolución de los problemas hacia la complejidad y analizando la situación hoy de los entrenamientos y capacitaciones disponibles, estamos en una situación donde las posibilidades de abordar problemas y contenerlos o resolverlos se va tornando difícil. Esto se presenta en todos los niveles, en los problemas simples que cada vez son menos simples y en los complicados que cada vez necesitamos más de especialistas que conduzcan las investigaciones, pero también ahora los problemas complejos se hacen más frecuentes, sino observemos que está sucediendo con la gestión de las organizaciones, el avance tecnológico, la economía, la relación con el medio ambiente que generan problemas dentro de las organizaciones que no son como los que eran. Así se presentan problemas más difíciles cuando la automatización es más frecuente, la aparición de la IA en los equipos, la falla de equipos críticos con tecnología avanzada, procesos de producción más complicados, el medio ambiente involucrado como también el aspecto social y político. En una de mis columnas anteriores describí cómo funciona el contexto simple, complicado, complejo y caótico.

Cuando recorro las organizaciones me encuentro con diferentes panoramas, la mayoría están enfocadas en resolver los problemas de diferentes formas, aplican distintas prácticas, pero muchas lo hacen con las muy conocidas y genéricas utilizadas desde hace más de 70 años, difícil de lograr buenos resultados si son aplicadas en investigaciones muy diferentes de años atrás, donde el contexto no es el mismo como me he referido. Otras utilizan algunas prácticas algo más evolucionadas que logran mejores resultados, aunque en lo que fallan es en la gestión pues solo se aplican en forma puntual para algún caso y por algún especialista "aislado" que se empeña en que los resultados de la investigación se apliquen y no queden en una presentación.

Muy pocas utilizan software específico que aportan medios para ayudar a la investigación, no me refiero a tener un software de soporte de la práctica como forma de reemplazar al papel pues se consigue el mismo resultado solamente presentado más atractivo visualmente. Me refiero a aquellas plataformas que logran colaborar con el análisis y, más aún, que contienen Inteligencia Artificial en apoyo a los análisis y propuesta de soluciones. En muchas oportunidades me encontré con que a medida que se presentan eventos se enfocan en resolverlos, actitudes totalmente reactivas, muy pocas veces con algún plan de investigación, es decir, con un análisis de cuáles son los eventos para investigar, aun los que no se han presentado hasta el momento, actitud totalmente preventiva o quizás, más aún, predictiva.

En algunas organizaciones me he encontrado con personas dedicadas exclusivamente a la investigación de eventos, fundamentalmente en los temas de seguridad pues los riesgos de vida son muchos en algunos tipos de empresas como la minería, la construcción, las instalaciones industriales. Así, el equipo de investigación forma un sector en la organización y tiene actividades y planes definidos con procesos propios.

Las situaciones son distintas, mejores, peores, pero todas tienen algo en común: las personas que las llevan adelante tienen formación básica en las prácticas de ACR, algunas más profesionales, con asistencia a cursos específicos, especializados, en seminarios, congresos, institutos, etc. muy buenos y

excelentes en muchos casos. Todo estos realizados luego de sus estudios de grado o postgrado y ninguno como especializaciones específicas.

Si estamos en una situación donde la resolución de problemas es cosa de todos los días en las organizaciones, donde necesitamos de más especialistas, donde los problemas son cada vez más complicados y aún complejos ¿porque todavía no forman parte de los estudios de grado? y ¿por qué todavía no se presentan estudios de postgrado específicos en el tema?

Para ambos tengo alguna respuesta, para el primero porque hace unos pocos años se habla de eso y los contenidos de las carreras de grado tienen sus tiempos de actualización, no obstante, en algunos de ellos o como adicionales, según quién entregue la cátedra, se están incluyendo estos temas. Será una cuestión de tiempo que comiencen a aparecer con mayor frecuencia. La propuesta es crear contenidos completos y no como adicionales que solo incluyan alguna mención en algún capítulo de alguna de las materias. Un profesional que conozca como se realiza una investigación, los medios existentes, porque es necesario y esté comprometido con que la investigación de eventos es necesaria para evitar situaciones indeseables, seguramente ayudará a que los resultados en las organizaciones sean mejores. Más allá que muchas especialidades como las ingenierías o la medicina tienen un enfoque de resolución de situaciones, no lo hacen en forma estructurada o coordinada solo aplicando conceptos básicos, algunas prácticas y algo de gestión.

En el caso de postgrados hoy existen algunos pocos y hay cursos más completos y mejores armados en sus contenidos que aportan alguna especialización. Seguramente de esto habrá más y mejor armados en un futuro próximo.

Cuando me refiero a introducir la capacitación en grado y crear postgrados el enfoque es enseñar la gestión de problemas y no herramientas o técnicas de ACR particulares, pues es allí donde hoy existe una necesidad en las organizaciones, tener un plan de trabajo, un proceso de investigación de eventos y un programa de ACR. Estos deben tener contenidos donde las personas adquieran habilidades de las llamadas blandas, conocer las prácticas de ACR, gestionar equipos de trabajo, plantear necesidades de investigación, manejar indicadores y otras actividades propias de un sistema de gestión.

Entiendo que el futuro nos demandará un cambio en nuestras actividades, la IA nos está cambiando las perspectivas de trabajo, las necesidades, las tareas cotidianas rutinarias serán realizadas por automatismos cada vez más y deberemos enfocarnos más en el análisis y la prevención. La resolución de problemas es una habilidad del futuro, sin dudas, y debemos trabajar para ello, en mi caso lo estoy haciendo desde hace un largo tiempo y pronto también colaboraré con un programa de especialización específico.

¡Hasta la próxima!