

Plantee el problema: la estructura TOSCA

La primera S en el método 4S significa "establecer el problema". Para presentarlo, nos alejaremos del apasionante, pero a veces árido mundo de los problemas empresariales y consideraremos una situación crítica familiar para los amantes de la ópera: el desafío al que se enfrenta Tosca en el segundo acto de la obra maestra homónima de Puccini.

Aquí están los hechos:

- Mario, el amante de Tosca, ha sido detenido y será ejecutado mañana.
- Tosca está comprensiblemente preocupada.
- Nada le gustaría más que sacar vivo a Mario de la cárcel antes de mañana y escapar con él.
- Tosca, sin embargo, es una mujer virtuosa, y hay cosas que no hará, ni siquiera para salvar a su amado.
- Desafortunadamente, Scarpia, el jefe de policía es el jugador clave aquí, y lo que él quiere de Tosca es lo que ella no está dispuesta a darle.

El problema al que se enfrenta Tosca es espinoso, pero claro como el agua: "¿Cómo saco vivo a Mario de la cárcel, sin ceder ante Scarpia?". La "resolución" de este problema ilustra lo que los teóricos de juegos llaman el dilema del prisionero, en el que dos adversarios se beneficiarían de la cooperación, pero se ven tentados a traicionarse mutuamente. En la ópera de Puccini, Tosca le promete a Scarpia que, si salva a Mario con un simulacro de ejecución, ella se entregará a él, pero cuando llega el momento, mata a Scarpia. Por desgracia, Scarpia también traicionó a Tosca: la ejecución de Mario fue real. Un problema nítido, una "solución" desastrosa que lo convierte en una gran tragedia.

La mayoría de los problemas comerciales no están tan claramente definidos. Afortunadamente, tampoco terminan tan mal. Sin embargo, formular problemas con esta precisión es una disciplina valiosa. Antes de plantear la pregunta central, un solucionador de problemas debe hacer cinco preguntas que ilustran la situación de Tosca y que deletrean el acrónimo en inglés TOSCA (trouble, owner, success criteria, constraints, actors):

- *Problema:* ¿Qué hace que este problema sea real y presente? (El arresto de Mario)
- *Propietario:* ¿De quién es este problema? (Tosca)
- *Criterios de éxito:* ¿Cómo será el éxito y cuándo? (Escapar)
- *Restricciones:* ¿Cuáles son los límites en el espacio de la solución (p. ej., recursos, cronograma y contexto)? (Virtud)
- *Actores:* ¿Quién tiene voz en la forma en que resolvemos este problema y qué es lo que quieren? (Scarpia, que quiere una noche con Tosca.)

Una vez que respondemos las preguntas de TOSCA, es posible formular la pregunta central que guiará el esfuerzo de resolución de problemas.

Para ilustrar y explicar este proceso, volvamos al ejemplo que usamos en el Cap. 2 para mostrar los peligros de una definición de problema defectuosa: la industria de la música frente a la piratería digital.

Problema: ¿Qué hace que este problema sea real y presente?

La razón por la que cualquier solucionador de problemas se embarca en un viaje de resolución de problemas (y quizás la razón por la que eligió este libro) es un problema u oportunidad percibida. Llamamos a esta percepción inicial el "problema", para distinguirlo del problema real que surgirá de la fase de declaración del problema.

La definición básica de "problema" es una brecha entre una observación y una aspiración. Si aspira a aumentar los ingresos y los ingresos disminuyen, eso es un problema. Pero por la misma definición, "problema" también puede ser una oportunidad percibida. Por ejemplo, si sus ingresos crecen un 10 por ciento al año y tiene razones para creer que es posible duplicar esa tasa de

crecimiento. Es la discrepancia entre la aspiración y la realidad, la insatisfacción, lo que define el problema.

Esta definición implica que ambos términos -la aspiración y la realidad- deben ser definidos con cuidado. Consideremos el caso de la industria musical. El problema parece obvio: la gente está ilegalmente descargando millones de archivos. Pero ¿cuál es la aspiración? ¿Es cero descargas ilegales? o menos descargas ilegales que legales? Esta pregunta parece extraña por una razón aparente: un ejecutivo de la industria musical no define las aspiraciones en términos de descargas, sean legales o no. El ejecutivo las define en términos de ingresos.

Alrededor de 1999, los ingresos de la industria de la música seguían creciendo a un ritmo saludable. Las descargas ilegales no son, en sí mismas, el problema. Son un síntoma, o más exactamente un precursor, de problemas futuros: disminución de los ingresos futuros. La industria de la música probablemente tiene una aspiración de crecimiento de los ingresos y, con razón, está preocupada por el impacto que tendrán las descargas ilegales en los ingresos futuros.

Como muestra este ejemplo, el problema no siempre es tan obvio como parece. Algunos consejos son útiles para formularlo:

- *Se específico.* No acepte "problemas falsos": quejas vagas que posiblemente no pueda "resolver". Si está ejecutando un centro de servicio al cliente, "debemos crear una cultura orientada a resultados" no es un problema, ni un problema que pueda resolverse. "El veinte por ciento de las llamadas de los clientes quedan sin respuesta" es un problema y puede (o no) ser el síntoma de un problema cultural.
- *No permita que la interpretación (o las ideas de solución) se infiltren en su definición de "problema".* Por ejemplo, alguien que dice "Nuestro producto ha perdido atractivo para el consumidor" está dando una interpretación, no describiendo un síntoma. Una descripción que permanece en el nivel del síntoma podría ser, por ejemplo, "Nuestro producto ha perdido cinco puntos de participación en el mercado durante el año pasado". Esto es importante porque el problema puede no ser el atractivo del producto: la pérdida de participación de mercado puede deberse a muchos problemas, como los movimientos de un competidor o una disminución en la distribución.
- *Pregunte "¿Por qué ahora?"* Si la brecha entre la realidad y las aspiraciones es genérica y eterna, por ejemplo, "Nos gustaría aumentar los ingresos", es poco probable que proporcione una buena base para plantear un problema. Cuando el "problema", tal como se formuló, habría sido el mismo cinco años antes y seguirá siendo el mismo dentro de cinco años, preguntar por qué no se ha actuado antes y por qué se ha vuelto apremiante ahora, a menudo revelará ideas valiosas.

¿Es el "problema" un diagnóstico?

Cuando preguntamos sobre el problema, nos enfocamos en los síntomas. Algunos lectores, tanto profesionales como expertos, pueden sorprenderse con este enfoque: una receta común en la resolución de problemas es ir más allá de los síntomas para interpretar la causa del problema. En muchos tipos de resolución de problemas, este paso, el diagnóstico, es crucial: los médicos diagnostican una enfermedad antes de prescribir un tratamiento, y los consultores a menudo toman prestado vocabulario médico y comienzan proyectos con una fase de diagnóstico.

Este enfoque, sin embargo, no es el único posible. Suponer que puede hacer un diagnóstico es equivalente a adoptar un enfoque de resolución de problemas basado en hipótesis. Un diagnóstico es mucho más que una declaración del problema: el diagnosticador puede afirmar que solo está definiendo el problema, pero ya está ofreciendo una solución.

Para un médico, esto tiene sentido. Las enfermedades pertenecen a categorías preexistentes, que se actualizan continuamente en los libros de referencia médica. La educación de un médico consiste, en parte, en aprender a reconocerlos y luego verificar, a través de exámenes o pruebas clínicas, que su diagnóstico inicial es correcto antes de recomendar un tratamiento. El reconocimiento de patrones y la prueba de hipótesis son enfoques apropiados para la resolución de problemas en medicina.

Pero ¿es siempre así en los problemas empresariales? Cuando intentamos diagnosticar problemas comerciales, asumimos implícitamente que son como enfermedades y, al igual que los médicos, podemos clasificarlos en "patologías" universales preexistentes. A menudo, esta suposición está justificada. Por ejemplo, una caída repentina e inexplicable en su cuenta bancaria puede ser síntoma de una patología llamada robo.

Del mismo modo, la variabilidad no deseada en un proceso de fabricación es un problema medible y bien especificado, y tiene un número finito de causas posibles. Pero la analogía médica se vuelve engañosa y el enfoque basado en hipótesis es perjudicial cuando los problemas son más complejos. Una característica definitoria de los problemas complejos, en los negocios y en otros lugares, es que, a diferencia de las enfermedades, no siempre pertenecen a categorías preexistentes bien definidas con síntomas reconocibles y terapias probadas.

Esta distinción es fundamental para los solucionadores de problemas. La observación del problema es el primer paso para plantear el problema. Es un momento excelente para preguntarse si está lidiando con un problema bien conocido que pertenece a una clase reconocible de situaciones que requieren remedios estandarizados. Si es así, continuará planteando el problema con una solución candidata clara ya en mente. Adoptará un enfoque basado en hipótesis y descenderá por la primera columna del diagrama de flujo 4S (Fig. 3.1). Si no tiene una hipótesis sólida sobre una posible razón del problema percibido, debe mantener la mente abierta.

El riesgo está en creer erróneamente que reconoce un problema que conoce, al igual que un médico que diagnostica mal una enfermedad. Esta es la trampa de la "definición defectuosa del problema" en la que cayó la industria de la música: diagnosticó falsamente el intercambio ilegal de archivos como una instancia más de una patología bien conocida llamada piratería. La industria no podía ver qué aspecto del problema era nuevo y cómo abordarlo. Muchos solucionadores de problemas experimentados caen en esta trampa. Perversamente, cuanto más experimentados somos, más probable es que reconozcamos una nueva situación como familiar y hagamos un diagnóstico equivocado.

Por lo tanto, el listón para adoptar un enfoque basado en hipótesis debe ser alto. Debe definir el problema como un síntoma, sin atribuirlo a un diagnóstico conocido, a menos que tenga razones para estar seguro de que puede hacer un diagnóstico adecuado (y proponer una posible solución). Más simplemente: cuando tenga dudas, apéguese a los problemas.

Propietario: ¿De quién es este problema?

La observación de los síntomas lleva a la pregunta del "propietario": ¿de quién es el trabajo de cuidar los síntomas? Esta pregunta a veces es obvia: nadie más que Tosca se molestará en salvar a Mario. Por el contrario, algunos temas -incluidos los graves- no son problema de nadie. Mucha gente, por ejemplo, cree que los negocios globales hoy en día están dominados por una cultura de cortoplacismo que presenta un peligro real para el capitalismo y la sociedad, pero ese es un problema sin un dueño claro. A menudo, los problemas políticos y sociales de este tipo no tienen un dueño claro o tienen múltiples dueños con objetivos conflictivos e irreconciliables. Estos problemas a veces se denominan problemas "perversos" y no se prestan al enfoque de resolución de problemas que se describe aquí.

Sin embargo, pocos problemas comerciales son "perversos". La mayoría de los problemas no tienen un propietario único y obvio, pero se pueden plantear desde la perspectiva de un propietario en particular; y esa elección influirá en la forma en que se defina el problema. En nuestro ejemplo, ¿de quién es el problema de la piratería? ¿Quién, exactamente, es "la industria de la música"? ¿Estamos hablando de la RIAA, el organismo de la industria que la representa? La RIAA tiene la misión de promover los intereses de la industria y, como parte neutral, representa a todos los jugadores por igual en teoría. Pero su misión es cabildar y no mucho más. Es muy probable que sus recursos y habilidades coincidan con su misión. Si es el propietario del problema, el espacio de solución se limita a las cosas que puede hacer: cabildar, publicidad, etc.

La RIAA bien puede definir el éxito como "hacer algo contra la piratería que me saque de encima a mis miembros".

Supongamos que el propietario del problema es el director de uno de los grandes sellos discográficos. El rango de posibilidades ahora se siente muy diferente. El cabildeo sigue siendo una opción, pero una etiqueta, sola o con otras partes, puede hacer muchas más cosas, como cambiar su estrategia de precios y productos, o lanzar nuevos modelos de negocios.

Si discute la definición del problema con este propietario, probablemente definirá el éxito como "hacer algo que salve a mi negocio de la amenaza mortal que representa la piratería, ya sea que el resto de la industria haga lo mismo o no".

Como muestra este ejemplo, preguntar quién es el dueño del problema a veces puede conducir a una discusión esclarecedora. La identidad del propietario del problema da forma al espacio de solución potencial y, por lo tanto, a la definición del problema. En la práctica, rara vez tienes una opción: o eres dueño del problema o alguien te plantea el desafío. Pero en todos los casos, es esencial ser explícito sobre la propiedad del problema.

Identificar al dueño del problema tiene otra consecuencia importante. Como veremos, la definición del problema es un proceso iterativo y solo se detiene cuando llega a una definición que es "suficientemente buena". Asimismo, más adelante en el proceso, consideraremos que el problema está resuelto cuando la solución sea "suficientemente buena". Pero ¿quién será el juez de una declaración o solución del problema "suficientemente buena"? El dueño del problema. Si no sabe quién está encargado de resolver el problema, nunca podrá definirlo o resolverlo.

Criterios de éxito: ¿Cómo será el éxito y cuándo?

Una virtud de haber identificado al dueño del problema es que hay alguien a quien le puedes hacer la pregunta más crítica en la resolución de problemas: ¿qué quieres?

Es poco probable que esta pregunta obtenga las respuestas que espera, al menos hasta que indague. Supongamos de aquí en adelante que el dueño del problema de la industria musical es el equipo de alta dirección de una de las discográficas. Si les hubieras preguntado, en 1999, "qué querían", probablemente habrían respondido algo como "detener esta piratería". Sin embargo, esto es simplemente una reafirmación del "problema", la situación que desencadenó la pregunta. No llega a los objetivos reales que persiguen los propietarios.

El consejo estándar para superar este punto es preguntar "por qué" tantas veces como sea necesario (normalmente cinco veces). Esto puede ser complicado. Probarlo con un ejecutivo de la industria musical en 1999 podría desencadenar esta conversación:

"¿Queremos detener esta piratería!"

"¿Por qué?"

"Para proteger nuestras ventas, por supuesto".

"¿Por qué?"

"Porque los niños que descargan música gratis ya no compran nuestros CD. ¿Eres tonto?"

"¿Por qué?"

"¡Vete de aquí!"

Esto no significa que investigar las razones sea irrelevante: por qué los niños prefieren descargar música en lugar de comprar CD es un tema crucial (y el precio no es la única respuesta). Pero preguntar por qué no siempre es lo suficientemente específico como para llegar a la pregunta correcta.

Una forma más productiva de preguntar "por qué" es preguntar cómo será el éxito. Una forma efectiva de hacer esta pregunta es la siguiente: "Estamos en el futuro y este esfuerzo de resolución de problemas ha sido un gran éxito. ¿Cuál es la fecha y qué vemos?" Esto crea una discusión abierta sobre los criterios de éxito. Hagamos un juego de roles de este enfoque con el mismo ejecutivo de la industria musical:

"Estamos en el futuro, cenando juntos para reflexionar sobre este proyecto y celebrar su éxito. ¿Cuál es la fecha?"
"Bueno, supongo que será al menos dentro de tres años. No vamos a resolver este problema de la noche a la mañana, ¿verdad?"
"Supongo que no. ¿Y cómo sabemos que hemos tenido éxito?"
"Bueno, si vamos a cenar juntos, significa que todavía tengo trabajo, para empezar".
"Es bueno saber que la cena corre por tu cuenta. ¿Qué más?"
"Hemos resuelto el problema de la piratería".
"Claro. Pero ¿cómo lo sabes? ¿Cómo lo mides?"
"Obviamente, nuestros ingresos están creciendo nuevamente. Si hemos detenido esta piratería, hemos restaurado la trayectoria de crecimiento en la que estábamos antes de que comenzara".

Con esta simple línea de preguntas, llegó a alguna parte: la métrica crítica de éxito son los ingresos. No se trata de cuántos archivos se descargan o cuántas personas van a la cárcel por compartirlos. Este enfoque deja espacio para una discusión muy diferente y más productiva.

Otro beneficio de hacer la pregunta de esta manera es que llamará a una práctica frecuente (y de mala calidad): definir el problema por su solución propuesta. En este caso, un ejecutivo podría decir: "El problema es que debemos hacer que sea más difícil descargar CD pirateados", o incluso "Necesitamos mejorar nuestro juego en la prevención de robos". Este error frecuente conduce directamente al "escollo de la confirmación de la solución" que ilustramos en el Cap. 2 con la historia de Grameen-Danone: cuando definimos un problema para que sugiera la solución, corremos un gran peligro de confirmar ciegamente esa conclusión.

Como ocurre con muchos errores, los dueños de problemas suelen cometer este con las mejores intenciones. ¿No es eso lo que llamamos estar "orientado a resultados"? ¿Los buenos jefes no instruyen a los empleados para que "vengan a nosotros con soluciones, no con problemas"? Y, sin embargo, para definir correctamente un problema, debemos resistir la tentación de resolverlo demasiado rápido. Para centrarnos en plantear el problema, primero debemos ignorar las posibles soluciones. Hacer la pregunta de "criterios de éxito" es una herramienta para hacer precisamente eso.

Una pregunta importante al considerar los criterios de éxito es si deben incluir un objetivo específico cuantificable. Cuando se elige tal número, siempre hay mucha discusión en torno a él, y por una buena razón: puede ser difícil al comienzo del proceso de definición del problema establecer un nivel de aspiración ambicioso pero realista. En nuestro ejemplo, si continuamos con la conversación con el ejecutivo de la industria de la música, el ejecutivo podría verse obligado a especificar un crecimiento de ingresos anual de 5 a 7 por ciento como objetivo. Esta es una perspectiva comprensible, pero probablemente poco realista. En retrospectiva, ninguna estrategia podría haber mantenido la trayectoria anterior de crecimiento y rentabilidad de la industria de la música frente a la disrupción digital.

Debido a esta dificultad, hay dos escuelas de pensamiento sobre si se deben cuantificar los objetivos. Un enfoque es renunciar a la cuantificación y formular la pregunta con un objetivo abierto que reconozca la incertidumbre. En el ejemplo de la música, dicho objetivo podría ser "maximizar los ingresos manteniendo el ROS" (retorno de las ganancias de las ventas como porcentaje de las ventas).

Algunos argumentan, sin embargo, que en un contexto organizacional, esto puede no ser suficiente para empujar al equipo de resolución de problemas a pensar lo suficiente. Escoger un número aspiracional, incluso si es arbitrario, tiene beneficios reales. Enfoca la mente, amplía el pensamiento, justifica la asignación de recursos al esfuerzo de resolución de problemas y, en general, eleva las aspiraciones. Este enfoque suele ser atractivo, siempre que esté preparado para revisar su objetivo a medida que descubra hechos nuevos: es posible que el objetivo inicial se haya establecido demasiado alto o demasiado bajo.

Restricciones: ¿Cuáles son las limitaciones y compensaciones?

Supongamos que ha identificado los criterios de Problema, Propietario y Éxito. Está surgiendo una imagen del problema que está tratando de resolver. Pero al resolver cualquier problema, hay límites a lo que puede hacer. Tenga en cuenta estas limitaciones.

Debe definir las restricciones desde la perspectiva del propietario del problema. Pero al hacer la pregunta "¿Se enfrenta a alguna limitación?" probablemente no te llevará lejos. Un enfoque práctico es considerar tres tipos de restricciones.

En primer lugar, siempre existen limitaciones en los criterios de éxito, que surgen de conflictos con otros objetivos y compromisos. Aunque alcanzar el éxito tal como lo defines es tu objetivo principal, rara vez es el único. Por ejemplo, cuando el sello discográfico define los ingresos como la métrica crítica de éxito, asume implícitamente que debe mantener un nivel mínimo de rentabilidad. Para este año, y tal vez el próximo, la etiqueta puede comprometerse a lograr objetivos específicos de ingresos y ganancias. Tales compromisos son una restricción a la posible solución. Estas restricciones califican los criterios de éxito: el éxito es el éxito, pero no se puede lograr a toda costa. Debe identificar estas compensaciones lo antes posible en el proceso.

En segundo lugar, los recursos y capacidades del propietario también pueden imponer restricciones a la solución. Mencionamos que, si el propietario fuera la RIAA, sus limitadas capacidades descartarían cierto tipo de soluciones. Con un sello discográfico como propietario, las limitaciones de capacidad son diferentes pero importantes. Una brecha de capacidad es la ausencia de cualquier habilidad "digital" en la organización.

En tercer lugar, a menudo existen restricciones en el proceso de resolución de problemas en sí mismo: por ejemplo, limitaciones en el tiempo y el presupuesto que se puede dedicar a resolver el problema, o restricciones de confidencialidad que le impiden acceder a las personas y la información que le gustaría involucrar. Establecer un esfuerzo visible de resolución de problemas a veces puede empeorar el problema al darle visibilidad. "La industria de la música en pánico establece un grupo de trabajo de emergencia para abordar la piratería desenfrenada" es un titular que el propietario del problema no quiere generar.

Discutir las restricciones desde el principio puede ahorrarle tiempo y esfuerzo. Explorar soluciones solo para descubrir más tarde que son incompatibles con las restricciones que no había identificado antes puede ser costoso. Pero tome su discusión inicial sobre las restricciones con pinzas. Si identifica demasiadas restricciones, puede terminar definiendo el problema como "simplemente hacer desaparecer el problema sin cambiar nada más". Esa suele ser una misión imposible. Pocos problemas se resolverían si sus dueños, en algún momento, no relajaran algunas de las restricciones que enfrentan.

La industria de la música, por ejemplo, debe darse cuenta de que restaurar los niveles anteriores de crecimiento de ingresos y rentabilidad no es realista. Pero esta realización probablemente no sucederá en la primera discusión. La necesidad de reevaluar las restricciones, y posiblemente relajarlas, es una de las razones para revisar periódicamente la definición del problema a lo largo del proceso de resolución de problemas.

Actores: ¿Quiénes son las partes interesadas?

Finalmente, el "propietario" no suele ser la única persona que se enfrenta a un problema y sus consecuencias. El propietario debe competir con otras partes interesadas, que rara vez tienen los mismos objetivos (es decir, criterios de éxito). Esta podría ser solo otra restricción con la que lidiar, pero debido a que es un elemento crucial de la definición del problema, vale la pena tratarlo por separado. Si bien las restricciones suelen ser estables o al menos predecibles, los actores son reactivos: pueden responder deliberadamente a nuestras recomendaciones de manera favorable o perjudicial. Por lo tanto, es indispensable comprender sus objetivos y lo que está en juego en el problema.

El análisis de las partes interesadas es una técnica útil para identificar, sistemáticamente, las partes interesadas y sus objetivos. La industria de la música, por ejemplo, invirtió mucho tiempo y esfuerzo tratando de lograr que el Congreso aprobara una legislación para tomar medidas enérgicas contra el intercambio ilegal de archivos. Un análisis de las partes interesadas podría haber revelado que pocos miembros del Congreso querían ser vistos como perseguidores de adolescentes y reprimiendo la innovación tecnológica, solo para que la industria de la música pudiera continuar vendiendo CD a \$14 cada uno. Un factor que contribuyó fue que la industria de la música no había hecho nada para ganarse el cariño de los legisladores, y se había resistido ferozmente a sus intentos de controlar las letras explícitas.

Escriba la pregunta central

Ahora que ha completado los cinco pasos TOSCA, puede escribir la pregunta principal que responderá. Debería ser una pregunta, no una declaración: "Debemos detener la piratería" no es una pregunta. Pero más allá de este simple requisito, hay muchos grados de libertad para formular la pregunta central y, por lo general, no existe una sola "mejor" manera de definir un problema.

La elección esencial que debe hacer en esta etapa es el alcance de la pregunta. Como cualquier pregunta, la definición de un problema puede ser una pregunta abierta ("¿Cómo podemos detener la piratería?") o cerrada ("¿Deberíamos lanzar un servicio de descarga de música?"). Una pregunta cerrada implica un alcance más limitado que una abierta. Sin embargo, la elección crítica no es la forma gramatical de la pregunta sino su alcance.

Tomemos, por ejemplo, una empresa que considera una adquisición para ingresar a un nuevo mercado. Una pregunta obvia (cerrada) sería: "¿Deberíamos proceder con este trato, al precio y los términos que se ofrecen actualmente?" Un alcance un poco más amplio, aún con una pregunta cerrada, sería: "¿Cuál es el precio máximo que estaríamos dispuestos a pagar por esta empresa?" Pero también podría abrir la apertura de su consulta preguntando, por ejemplo, "¿Qué enfoques son posibles, incluidos, entre otros, la adquisición de la Compañía X, para ingresar a este marcador?" Ya sea que lo formule de esta manera abierta o como una pregunta cerrada ("¿Adquirir la Compañía X es la mejor manera de ingresar a este mercado?"), habrá ampliado considerablemente el alcance de la pregunta.

Cuanto más difícil sea el problema y cuanto antes se encuentre en el proceso de resolución de problemas, más probable será que sea preferible una pregunta de alcance amplio. Pero el único requisito absoluto es que el alcance de la pregunta siga los pasos TOSCA que ha enumerado. Estos pasos pueden servir como una lista de verificación para verificar que la pregunta central cumpla con las pruebas de una buena definición del problema:

- ¿La pregunta aborda el problema que lo llevó a considerar el problema en primer lugar? En el caso de la industria de la música, los síntomas incluyen descargas pirateadas, pero también el rápido crecimiento de la disponibilidad de Internet de banda ancha y la aparición de varios proveedores de dispositivos de reproducción digital. Una definición de problema que no mencione estos síntomas sería una pregunta genérica sobre el crecimiento y la rentabilidad, no una declaración del problema urgente al que se enfrenta.
- ¿La pregunta está formulada desde la perspectiva del propietario? Por ejemplo, preguntar "¿Por qué los adolescentes descargan música ilegalmente?" es una pregunta amplia, interesante, importante y relativamente difícil. Desempeñará un papel en el proceso de resolución de problemas, como veremos cuando hablemos de la estructuración de problemas. Pero no se pregunta desde la perspectiva del ejecutivo de la industria musical. No puede ser nuestro enunciado del problema.
- ¿Responder a esta pregunta cumpliría con los criterios de éxito? Esto equivale a preguntar si la pregunta refleja las métricas específicas y el horizonte temporal de sus criterios de éxito. Por ejemplo, "¿Cómo podemos enfrentar la amenaza de la música digital?" no aborda explícitamente los criterios de éxito. Para hacerlo, puede hacer una pregunta que comience con "¿Cómo podemos restaurar una tasa de crecimiento de ingresos del x por ciento en tres años?"

- ¿La pregunta reconoce las limitaciones? Como se acaba de expresar, por ejemplo, no es así: reducir drásticamente los precios de los CD probablemente daría como resultado un crecimiento de los ingresos, pero violaría una restricción clave. Agregar una restricción de rentabilidad a la pregunta de definición del problema soluciona esto.
- ¿La pregunta considera actores relevantes? Por lo general, no es práctico enumerar a todas las partes interesadas en una pregunta central, pero debe identificar a los actores clave. Aquí, por ejemplo, un "actor" prominente cuyo comportamiento importa es el consumidor que descarga música ilegalmente.

Revisar esta lista podría llevarlo a una pregunta central como esta: "En un contexto en el que los consumidores jóvenes descargan cada vez más archivos de música pirateados y saben que los habilitadores de ese comportamiento (el acceso de banda ancha y los dispositivos de reproducción digital) seguramente serán más accesibles, ¿Qué acciones podemos tomar que resulten en la restauración de una tasa de crecimiento de ingresos del X por ciento, con un rendimiento mínimo de las ventas del Y por ciento, dentro de tres años?"

La Figura 4.1 ofrece una hoja de trabajo para aplicar la lista de verificación TOSCA a su problema.

<p>PROBLEMA</p> <p><i>¿Cuáles son los síntomas que hacen que este problema sea real y presente? (Sea específico; evite ideas de interpretación o solución; pregunte "¿por qué ahora?")</i></p>
<p>PROPIETARIO</p> <p><i>¿De quién es este problema?</i></p>
<p>CRITERIOS DE ÉXITO</p> <p><i>¿Cómo será el éxito y cuándo? (Incluir objetivo cuantificado si es posible)</i></p>
<p>RESTRICCIONES</p> <p><i>¿Existen compromisos previos u objetivos en conflicto, limitaciones de recursos en la solución o limitaciones en el proceso de resolución de problemas?</i></p>
<p>ACTORES</p> <p><i>¿Qué otras partes interesadas tienen algo que decir y qué quieren?</i></p>



<p>PREGUNTA CENTRAL POR RESPONDER</p> <p><i>Refleja una elección clara de alcance y es consistente con la lista de verificación TOSCA. es decir, aborda el Problema, está redactado desde la perspectiva del Propietario, establece los criterios de Éxito, reconoce las Restricciones e identifica a los Actores relevantes.</i></p>
--

Cantando TOSCA como Coro

Al describir los pasos en el proceso de definición del problema, los hemos hecho parecer secuenciales y razonablemente sencillos: identifique el problema, verifique el propietario, defina el éxito, identifique las limitaciones, enumere los actores y luego escriba la pregunta. En realidad, el proceso es más complicado.

La primera razón es fácil de ver: los pasos no son secuenciales, sino que se superponen entre sí. Es difícil definir "problema" con precisión sin una identificación del propietario. Es difícil determinar el éxito sin reconocer las limitaciones. Identificar a los actores que inicialmente descuidó puede llevarlo a revisar los criterios de éxito, y así sucesivamente. Probablemente necesitará escribir su pregunta central no solo una vez, sino varias veces, y volver al propietario del problema varias veces para probarla. Cuando el propietario esté de acuerdo en que el problema se resolverá si trae la respuesta a esa pregunta, sabrá que tiene una declaración sólida del problema.

Pero reescribir la pregunta no se detiene en la fase de declaración del problema. El propietario de su problema, que decide si la definición de su problema es relevante, puede cambiar de opinión, debido a los nuevos hechos que usted trae, o porque piensa sobre los mismos hechos de manera diferente. Plantear el problema es un proceso iterativo de descubrir o dar forma a una pregunta, que no se detiene cuando comienza la fase de resolución.

Este proceso iterativo no lo realiza solo un solucionador de problemas que sostiene una hoja de trabajo de declaración del problema y un bolígrafo. Para cada componente de TOSCA, muchas personas tendrán diferentes opiniones, puntos de vista y perspectivas para contribuir. Estos puntos de vista pueden ser complementarios o totalmente opuestos entre sí, pero están obligados a diferir. Para mirar bien un problema, debe integrar estas diversas perspectivas en su declaración del problema.

Hacerlo no es un paso adicional en el proceso de declaración del problema. Es una mentalidad, una actitud de apertura, una capacidad de ver el mismo problema simultáneamente desde varios ángulos. Los expertos en pensamiento de diseño lo llaman "empatía": para plantear un problema significativo, debe ponerse en el lugar de varios constituyentes, incluido el propietario del problema y los otros actores cuyas visiones del mundo, elecciones y comportamientos dan forma al problema y pueden contribuir a su resolución. solución.

Para ilustrar esto, echemos un vistazo a la industria de la música de nuevo. Desde la perspectiva del ejecutivo de la discográfica, el problema está bien definido. Pero ¿cómo se ve un estudiante universitario que almacena archivos descargados ilegalmente en el disco duro de una computadora en su dormitorio? Hacer esa pregunta revelaría que el precio de los CD, aunque es un componente del problema, no lo es todo. En su apogeo, Napster y otros sitios para compartir archivos proporcionaron una experiencia de usuario (inmediatez, facilidad de uso, emoción) difícil de igualar. Estos consumidores también estaban frustrados en ese momento por la falta de dispositivos fáciles de usar para reproducir música digital lejos de sus computadoras. Más tarde, el iPod e iTunes de Apple tuvieron éxito principalmente porque ofrecían una experiencia de usuario atractiva (y los intentos de la industria de la música de proporcionar alternativas legales de descarga fracasaron porque ofrecían una experiencia ridículamente difícil de manejar). Sin empatizar con todos los actores, el planteamiento del problema no puede estar completo.

En la etapa de declaración del problema del proceso 4S, una forma práctica de "empatizar" (es decir, ver el problema desde los puntos de vista de varias partes interesadas) es contactarlos y preguntarles cómo ven el problema. Por lo general, esto significa realizar entrevistas de definición de problemas: al principio del proceso de resolución de problemas, puede reunirse con múltiples partes interesadas y hacerles las preguntas TOSCA. ¿Cuál es el problema, en su opinión? ¿De quién crees que es el problema? ¿Cómo sería el éxito para ti? Etcétera. Cuanto más diversos sean los entrevistados y sus puntos de vista, mejor.

Sin embargo, las entrevistas a veces no son suficientes para llegar a las necesidades y deseos reales, particularmente si algunas partes interesadas no están dispuestas o no pueden expresarlas. Recuerde, por ejemplo, la historia de Ron Johnson en el cap. 2, y su admisión de que no entendía las necesidades y preferencias de los compradores de J.C. Penney, particularmente con respecto a las promociones. En tales casos, la observación cuidadosa de los comportamientos de los actores puede revelar sus necesidades y expectativas. Los profesionales del pensamiento de diseño llaman inmersión a este enfoque. Siempre que no sepa lo suficiente sobre los actores para plantear el problema, considere ponerse en su lugar o sumergirse en su situación. Discutiremos más a fondo las técnicas de empatía e inmersión en el Cap. 8.

Ya sea que se logre a través de entrevistas de definición de problemas o técnicas inmersivas, la empatía con las partes interesadas será beneficiosa de varias maneras. Le ayudará a refinar la declaración de su problema, el objetivo principal. Pero también le dará ideas para la siguiente etapa en el proceso de resolución de problemas, ya que los entrevistados casi siempre ofrecerán voluntariamente cuál creen que es la solución. Finalmente, puede ser una buena manera de crear buena voluntad con las partes interesadas.

Si solo quita una cosa de este capítulo, debería ser que no hay una definición de problema "correcta", aunque hay muchas incorrectas. Cada declaración de problema coherente (es decir, cada pregunta de definición de problema consistente con un conjunto TOSCA) es un marco en el problema, y pueden coexistir múltiples marcos. La elaboración de una declaración del problema es un proceso iterativo y un esfuerzo colectivo que involucra a varias partes interesadas con diferentes perspectivas. A medida que avanza el esfuerzo de resolución de problemas y recopile datos y genere opciones, continuará refinando la declaración de su problema. La etapa de estructuración del proceso de resolución de problemas, que examinaremos a continuación, será fundamental para ayudarlo a reflexionar y refinar la declaración de su problema.