

Metodología de las 8D

Las Ocho disciplinas para la resolución de problemas (en inglés Eight Disciplines Problem Solving) es un método diseñado para encontrar la causa raíz de un problema, idear una solución a corto plazo e implementar una solución a largo plazo que evite la recurrencia del mismo. También es conocida como metodología de las 8 o de forma abreviada como 8D.

El origen de esta metodología se atribuye a Ford Motor Company, en 1987, quien estandarizó el proceso para resolver problemas complejos en una secuencia de 8 pasos sistemáticos en el manual titulado «Team Oriented Problem Solving», dicho documento cambió las perspectivas de resolución de los problemas, de un enfoque correctivo, a un enfoque más preventivo. El objetivo del método es eliminar o minimizar el riesgo de la reincidencia de los errores, al tomar acciones tanto en los efectos evidentes de los problemas, como en sus causas raíces.

Cada paso es denominado “disciplina”, pues el éxito de proceso depende de la sinergia y compromiso de cada una de las personas involucradas. Si bien surgió como una estrategia para disminuir las no conformidades de procesos y productos que se hacían repetitivas con el paso de los años, hoy por hoy es un método efectivo lograr mejoras sustanciales en todos los procesos.

¿Cómo aplicar las 8D?

8D parte de la premisa de ¿cómo se debe resolver un problema?, y no solo en cómo se resuelve, en este sentido el ciclo de la resolución se subdivide en dos ciclos, un ciclo de detección y un ciclo de prevención.

El ciclo de detección comprende la creación del equipo de mejora, el análisis descriptivo del problema y la planificación y ejecución de soluciones temporales que eliminan los efectos materializados del error, este ciclo busca una respuesta inmediata (pasos del 1 al 3).

El ciclo de la prevención, va un poco más al origen del problema y a las acciones que pueden tomarse para prevenir su reaparición, para ello implica un análisis más holístico del problema, su contexto, los factores de variabilidad que generaron dicho efecto, por ello incluye un paso de análisis de causas raíces, en donde se verifica la correlación de los métodos, maquinas, medio ambiente, materiales, mediciones y el factor humano en el problema a prevenir, y en base a estos resultados se planifican y ejecutan las acciones que eliminen esos focos de errores (causas raíces), este ciclo busca una solución sostenible que prevenga la reincidencia de los errores (pasos del 4 al 8).

A continuación, explicaremos cada una de los pasos de las 8 Disciplinas:

Define un Equipo para la solución del problema.

Este equipo deberá ser multidisciplinario y formado por los colaboradores involucrados directamente o relacionados indirectamente con el problema, los cuales deben contar con los conocimientos, habilidades y de ser posible la autoridad para tomar las decisiones de las soluciones más efectivas para el problema.

Asimismo, será necesario explicar claramente a todos los miembros su papel, y el alcance de sus responsabilidades, se recomienda tener un líder de equipo, quien sería el responsable de coordinar las reuniones y hacer seguimiento al cumplimiento de los compromisos de cada uno de los miembros del equipo.

Describe del problema

Conocer y entender claramente cuál es el problema, es vital para poder iniciar su resolución, una gran proporción de las soluciones que terminan siendo ineficaces, se originan por un entendimiento inadecuado de los problemas, aunque parece obvio, es una falla recurrente el no realizarlo o no darle la importancia que amerita.

La extensión de la descripción del problema, va a variar en función a la complejidad del mismo, puede incluir datos conocidos del contexto del problema, o investigaciones de problemas similares, como mínimo debería describir de las características del problema. Uno de los métodos más usados para ello es 5W + 2H, el cual consiste en responder una 7 de preguntas que en conjunto permiten tener una caracterización detallada de los problemas:

- **What / Que?:** Describe de forma breve del problema que se está presentando.
- **When / Cuando?:** Describe el momento en el cual se está viendo el problema (momento del día, semana, mes, etc.).
- **Where / Donde?:** Describe dónde se están materializando los problemas (una Línea de producción, una Máquina, un lugar, un producto o un proceso, etc).
- **Who / Quien?:** Describe a quién le sucede el problema, y si está o no, relacionado con sus habilidades.
- **Why / Por Qué?:** Describe las condiciones aparentes, que están generando el problema (por ejemplo, por una falla de la máquina, por una manipulación inadecuada, etc)
- **How / Como?:** Describe cómo se diferencia el problema del estado normal (óptimo), hay alguna tendencia en la que aparece el problema, es aleatoria o sigue un patrón.
- **How Much / Cuanto?:** Describe como se cuantifica el problema, ¿Cuántos problemas se dan en un día? ¿En una semana? ¿En un mes? ¿Cuánto dinero están implicando?

Desarrolla e implementa una solución inmediata / Contención temporal

En lugar de esperar hasta el final del proceso para solucionar el problema de raíz, en el enfoque de las ocho disciplinas, es necesario aplicar una solución temporal desde el principio, esta debe ser asequible, fácil de poner en práctica y fácil de deshacer una vez que se haya seleccionado la solución permanente (cuando aplique).

Al implementar una contención temporal una vez que se ha caracterizado el problema, es posible limitar el daño que se le hace a la organización mientras se espera una solución definitiva y permanente que garantice la no recurrencia, por ejemplo, en el caso de las quejas por productos no conformes, un reemplazo del producto es una acción inmediata, que si bien no garantiza que no se vuelva a entregar un producto en condiciones similares, si provee una solución temporal de cara al cliente, mientras se analiza internamente las causas y se diseñan soluciones permanentes, para que no se repita con ningún cliente.

Analiza e identifica la(s) causa(s) Raíz (RCA)

En esta disciplina está el corazón del método, y es donde el equipo realmente «se pondrá manos a la obra» en lo que respecta a encontrar una solución al problema. Una vez que se tiene la solución temporal, es posible dedicar más tiempo en la identificación de las causas reales que están generando el problema.

A este propósito, existen diferentes técnicas de análisis para responder en equipo la pregunta ¿Por qué sigue surgiendo este problema?, como, por ejemplo, 5 ¿Por qué?, Análisis estadístico de datos, Diagrama Ishikawa, Diagrama de Árbol, Diagrama de Relaciones, Flujograma, Análisis de Pareto, Tormenta de ideas, Juicio experto u otras, donde el equipo podrá identificar, valorar y priorizar las causas raíz.

Desarrolla e implementa soluciones permanentes / Acciones correctivas permanentes.

En este paso se determinan las acciones correctivas con base en la(s) causa(s) raíz identificadas con éxito previamente, por cada causa se debería definir por lo menos una solución que se va a implementar a largo plazo con el objetivo de eliminar dicha causa, el conjunto de soluciones a largo plazo compone el plan de acciones correctivas que se implementarán.

Una vez que el equipo ha definido un Plan de acciones correctivas, se deben implementar y validar cuidadosamente que el resultado producido es el deseado, antes de implementar dicha solución de forma permanente.

Verifica y monitorea las soluciones

Verificar que las acciones tomadas hayan logrado el resultado deseado, y sean capaces de lograrlo en diferentes contextos con problemas similares, es una de las principales fortalezas de este modelo, pues usualmente no se toma en cuenta la efectividad de las soluciones.

Hay diferentes formas de probar que la solución que se ha alcanzado es efectiva, a corto plazo la forma más simple es observar la reincidencia del problema o identificar cualquier otro problema que pudo haber surgido como resultado de estos cambios, a mediano y largo plazo se debe hacer un monitoreo de los efectos producidos por cada acción y por la solución en general.

Si a corto plazo, no se están logrando los resultados esperados o si la solución tiene efectos secundarios no deseados, es necesario volver al paso 4 y tomarse el tiempo de replantear las causas y/o las acciones para garantizar el éxito al final.

Ahora bien, una vez que se han realizado las pruebas, inspecciones, evaluaciones y/o auditorias, y el resultado confirma que la solución fue efectiva, es hora de comunicar e implementar de manera permanente la solución que haya elegido.

Evita que el problema se repita

Las mejores soluciones son aquellas que evitan que el problema vuelva a ocurrir. En el paso anterior se verifico que las soluciones implementadas, solucionaron el problema de forma permanente, ahora en este paso es necesario reflexionar y definir cómo puede organizarse o estructurarse la solución permanente, para que toda la organización conozca como actuar y tome las medidas para garantizar que este problema no se vuelva a enfrentar en algún momento en el futuro.

Esta etapa permite establecer un estándar de trabajo para tratar los problemas similares, en procesos y productos similares o en cualquier contexto de la organización.

Cierra el problema y reconoce contribuciones

Finalmente, a fin de incentivar la mejora continua, es necesario reconocer a los miembros del equipo por su labor, en este sentido la organización debería recompensar y felicitar formalmente a todos los colaboradores que participaron en la solución, de esta manera se incentiva la participación, comunicando cuánto se

aprecia su trabajo en la organización, tipo de reconocimiento apropiado, dependerá de la cantidad de trabajo realizado en el proceso y de qué problema se resolvió finalmente.

En síntesis, 8D es una ruta ordenada que transita un equipo multidisciplinario, compuesta por 8 pasos predefinidos para identificar y describir un problema, analizar de sus causas, determinar y planificar el conjunto de acciones que permitan lograr solución efectiva, verificar el resultado de la solución y retroalimentar a los involucrados, para mejorar el aprendizaje y la forma de aplicar el método en ciclos posteriores, y a su vez mejorar la gestión sistémica de los problemas.