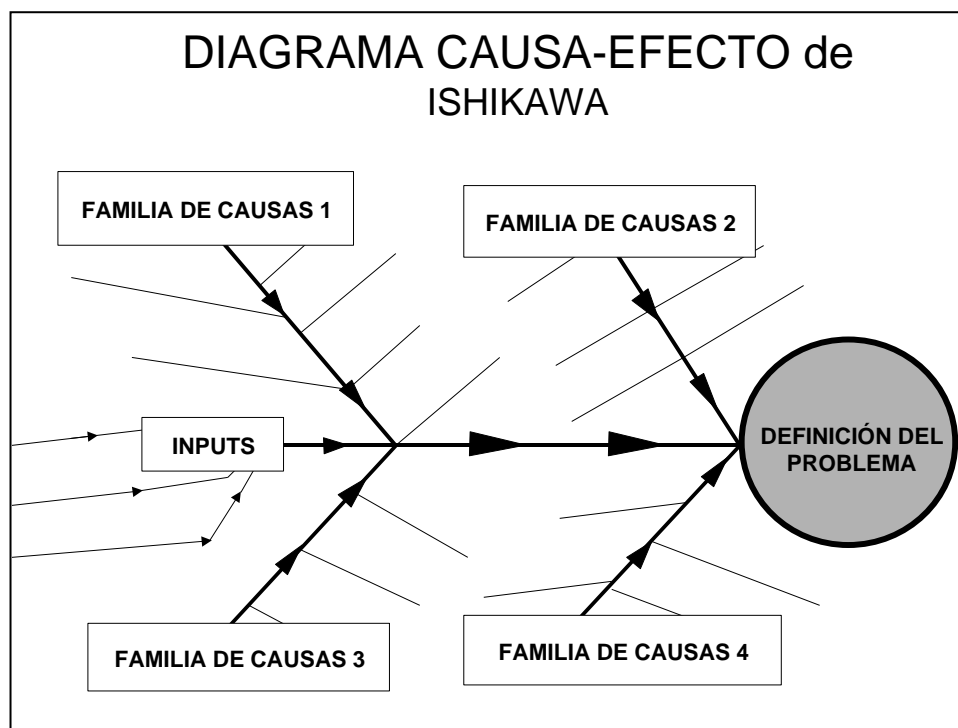


EL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO por Antonio Valls

En una filosofía empresarial de mejora continua y calidad total o cero defectos, es fundamental el trabajo en grupo, llevado a cabo por el personal que interviene en las diversas actividades y procesos que tienen lugar en la organización. Y una herramienta muy interesante en este cometido en equipo para la resolución de problemas, lo es el diagrama causa efecto o también llamado de Ishikawa, en tributo a su difusor -obviamente japonés-.

El objeto de la creación de este diagrama, es lograr la clasificación por familias y subfamilias, de todas las causas -identificadas mediante algún método individual o colectivo de recogida de ideas- de un evento observado.

Con esta clasificación y su representación sobre papel (ver cuadros anexos), no sólo se logra una visión clara de lo que subyace tras un determinado efecto o resultado empresarial, sino también la percepción de un problema por parte de todos aquellos empleados involucrados en la tarea de



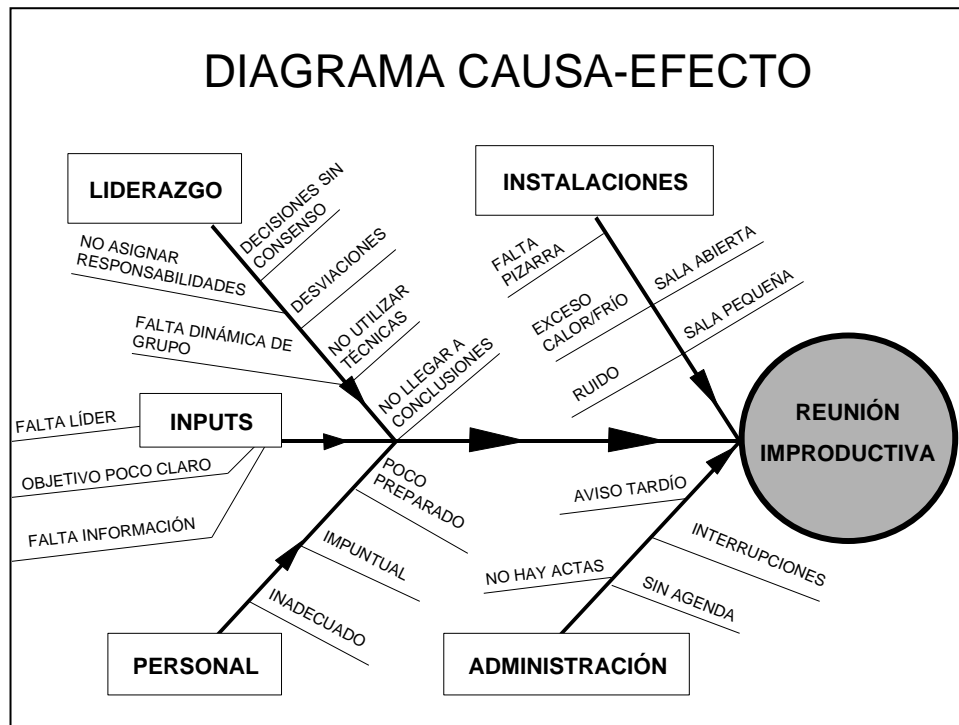
resolverlo, a un nivel similar de extensión y profundidad. Esta metodología de trabajo, puede ser utilizada para encontrar solución a muchos problemas organizativos de orden interno.

Para su materialización, se procede en primer lugar definiendo cinco o seis grandes familias de causas que se asume a priori que juegan un papel importante en el efecto o problema que se quiere analizar. Tales familias de causas pueden ser por ejemplo la formación, la mano de obra, los materiales, los procedimientos, los métodos, etc. A medida que se procede a la determinación de diversas causas del efecto investigado, estas se adscriben a alguna de las grandes familias prefijadas.

Este método de análisis permite llegar muy lejos, porque ayuda a preguntarse por las razones de la aparición de cada una de las causas principales de un problema o efecto, e ir descubriendo así las causas de las causas...

El objeto del trabajo es acabar aislando las causas principales o que mayor peso específico tienen en el acontecimiento deseado o indeseado que se estudia. Se trata así de evitar la patología típica en tratamiento de problemas, que es atacar los síntomas sin llegar nunca a las causas, lo que convierte a los problemas de la empresa en crónicos.

A medida que se va avanzando en la construcción del diagrama de Ishikawa, y a partir de las diversas aportaciones de todas las personas que intervienen en el grupo de trabajo, hay otros logros susceptibles de conseguirse: el primero y no pequeño, es que se confiere efectividad al trabajo en equipo, algo no siempre sencillo de obtener. Pero por supuesto que lo más importante, es que se avanza en el proceso de implantación de la calidad total en la compañía, dominando un aspecto básico de la gestión empresarial: el conocimiento de los costes en términos de tiempo, conocimiento, dinero y energía, que requiere la consecución de cada resultado empresarial.



Esta clase de esfuerzo permite asimismo a la empresa, avanzar en el estudio de sus procesos y profundizar con ojo certero en los métodos y técnicas que habitualmente utiliza, favoreciendo el debate y el espíritu constructivo e innovador en la organización. Los problemas así planteados, permiten constituirse en valiosos referentes para posteriores sesiones de análisis de lo que se hace en la organización.

Al crear un diagrama causa efecto es conveniente tener en cuenta unas pocas recomendaciones:

- Es bueno trabajar a gran formato, para que no quede ninguna aportación individual o del grupo por anotar. Y anotarla en el menor número posible de palabras para no perder en claridad del diagrama.
- Recordar en todo momento el verdadero propósito de lo que se está haciendo, y que este no es en ningún caso encontrar cabezas de turco sino encontrar la verdad de lo que está pasando en la empresa.
- Si aparece una innumerable cantidad de causas de un efecto, quizás se requiera volver a definir el problema, o tratar más de un problema de manera separada.