

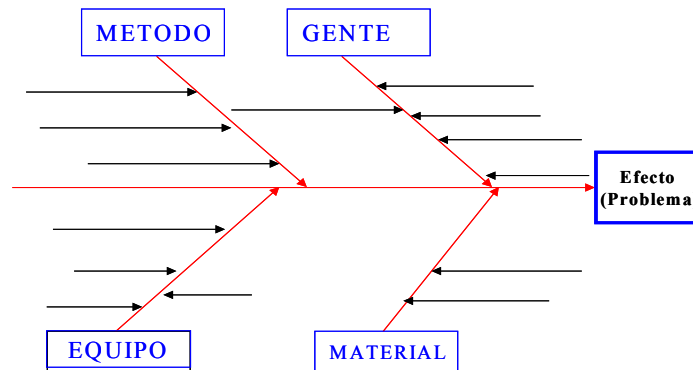


El Diagrama de Causa Efecto y el CMI

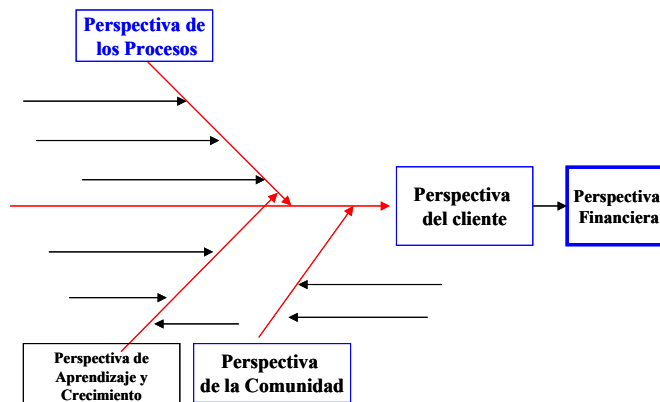
En diversos artículos el Grupo Kaizen S.A. ha planteado la importancia del análisis Causa Efecto en el planteamiento de la hipótesis con la cual se establece el mapa estratégico del CMI (BSC).

Como en muchas empresas es conocido, el diagrama de causa efecto que propuso el Dr. Ishikawa como parte de la filosofía de Calidad Total, de alguna manera se les facilita su utilización, siempre y cuando se hagan los ajustes correspondientes.

El Diagrama de Causa Efecto o espina de pescado, se caracteriza por distinguir cuatro causas básicas las cuales afectan todo problema: mano de obra, método, materia prima, maquinaria. Se podría considerar que estos mismos cuatro elementos permiten una relación con lo propuesto en el BSC.



El BSC establece cuatro perspectivas: la financiera, una perspectiva de resultados o el efecto de las acciones en otras perspectivas, equivale a plantear el problema bajo investigación. Las otras perspectivas son Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. No se puede plantear en una relación directa con los clientes como causa sino, más bien como efecto con lo cual se podría mostrar de la siguiente forma:



La perspectiva de los clientes en la perspectiva financiera, eventualmente se podría considerar como una causa, aunque hay que aceptar que desde la perspectiva de los clientes se



determina los procesos críticos y las competencias necesarias para poder hacer valer la propuesta de valor planteada.

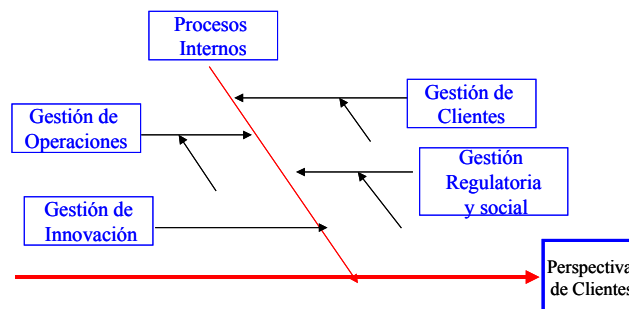
Al igual se podría decir que la perspectiva de la comunidad (una perspectiva nueva, que no siempre se incluye en los BSC es impactada por el resultado de los procesos y las actitudes del recurso humano.

Lo que el Diagrama de Causa Efecto plantea como una causa principal el Método, podría relacionarse con el Proceso Interno del BSC y el Aprendizaje y Crecimiento con la Mano de Obra.

En el diagrama de Ishikawa como también es conocido, se tiene como principio básico el concepto de variación, que considera que la variabilidad implícita en el comportamiento de un proceso, en el conocimiento de las personas, hace que se produzca un defecto o un efecto no deseado. Esta variabilidad se convierte en una de las principales causas que afecta los resultados, igualmente para los defectos como los efectos en clientes y en las finanzas.

El concepto de variación fue uno de los pilares de las enseñanzas del Dr. Deming para el éxito japonés en la época del 70 y 80 en donde resaltaba que “el enemigo de todo proceso es la variación”, por lo que su control es imprescindible para la mejora continua (kaizen). Cuando en el CMI (BSC) se establecen los indicadores para los objetivos definidos, la pregunta obligatoria en la sistemática que el Grupo Kaizen utiliza, es identificar las variables críticas del objetivo buscado (Cómo nos damos cuenta que se está logrando el objetivo). Si los indicadores controlan la variabilidad del proceso existe alta probabilidad de lograr el objetivo.

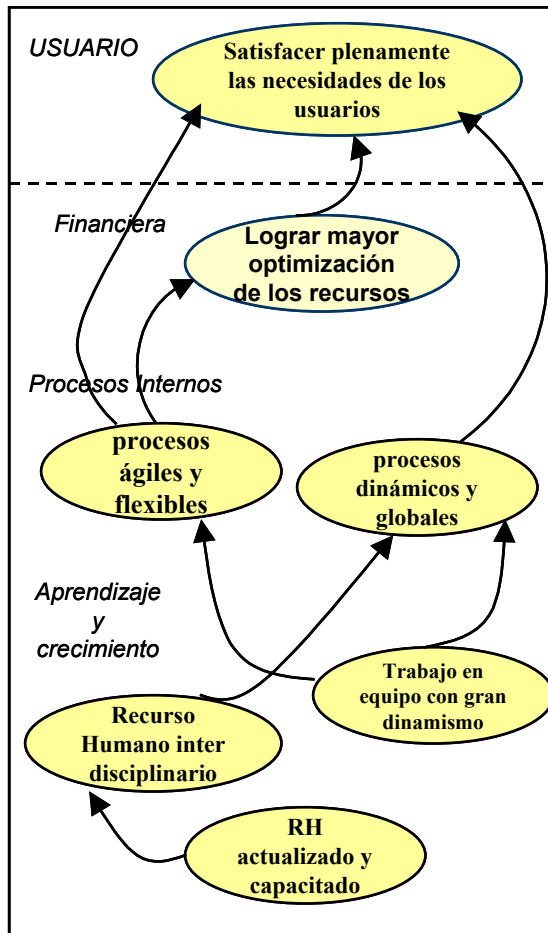
Retomando el esquema del Diagrama de Causa Efecto en una de sus causas primarias o básicas relacionado con las perspectiva del CMI, se pueden establecer las causas secundarias y terciarias: como ejemplo se pueden tomar la perspectiva de los procesos internos de negocio:



Si bien es cierto que con esta herramienta podría desarrollarse la relación causa efecto del BSC, la metodología internacionalmente aceptada, recomienda la utilización de un mapa, similar a los mapas conceptuales para visualizar de una mejor forma las relaciones entre los diferentes componentes de cada perspectiva.



En el siguiente ejemplo, es de una ONG, en las cuales se acostumbra poner de primero la perspectiva de los usuarios. La perspectiva financiera puede ponerse de seguido, no obstante algunas organizaciones la ponen al final del mapa.



El Grupo Kaizen S.A., espera con este artículo contribuir al desarrollo de más y mejores planteamientos sobre lo que el BSC propone como metodología.

Todos los comentarios y sugerencias son bien recibidos al info@grupokaizen.com