

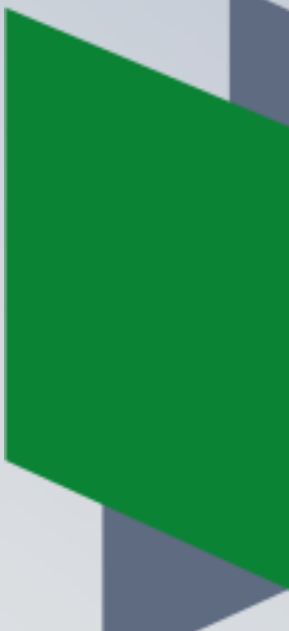
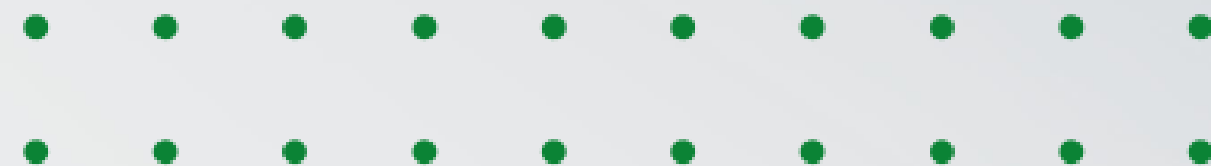


UNIVERSIDAD
ICEMÉXICO



DETECCIÓN DE NECESIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

¡BIENVENIDOS!



ASESOR:

M.G.C. Fabián Castillo de León.

CONCLUSIONES DE UNIDAD 3.

Unidad 3. Análisis casual y distinción causa-efecto

Introducción a la unidad

- En el mundo de la consultoría, identificar la raíz de un problema es crucial para diseñar soluciones efectivas. Esta unidad se centra en el análisis causal y la distinción entre causa y efecto, elementos esenciales para abordar problemas organizacionales con una metodología estructurada.
- El análisis causal permite entender por qué ocurren los problemas, en lugar de solo reaccionar ante sus síntomas. Para ello, exploraremos herramientas y técnicas como el Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa) y el análisis cronológico. Estas herramientas ayudarán a construir diagnósticos más precisos y estratégicos, facilitando la toma de decisiones basada en datos.

Importancia de la unidad en la consultoría

Permite a los consultores formular estrategias basadas en el entendimiento profundo de los problemas, en lugar de respuestas superficiales.

- Ayuda a las organizaciones a evitar soluciones temporales que no abordan la causa raíz de sus dificultades.
- Facilita el diseño de planes de mejora continua con un enfoque sistemático.
- Relación con unidades previas y futuras
- Esta unidad se conecta con los principios de diagnóstico organizacional vistos anteriormente y sienta las bases para el desarrollo de estrategias de solución en unidades posteriores.

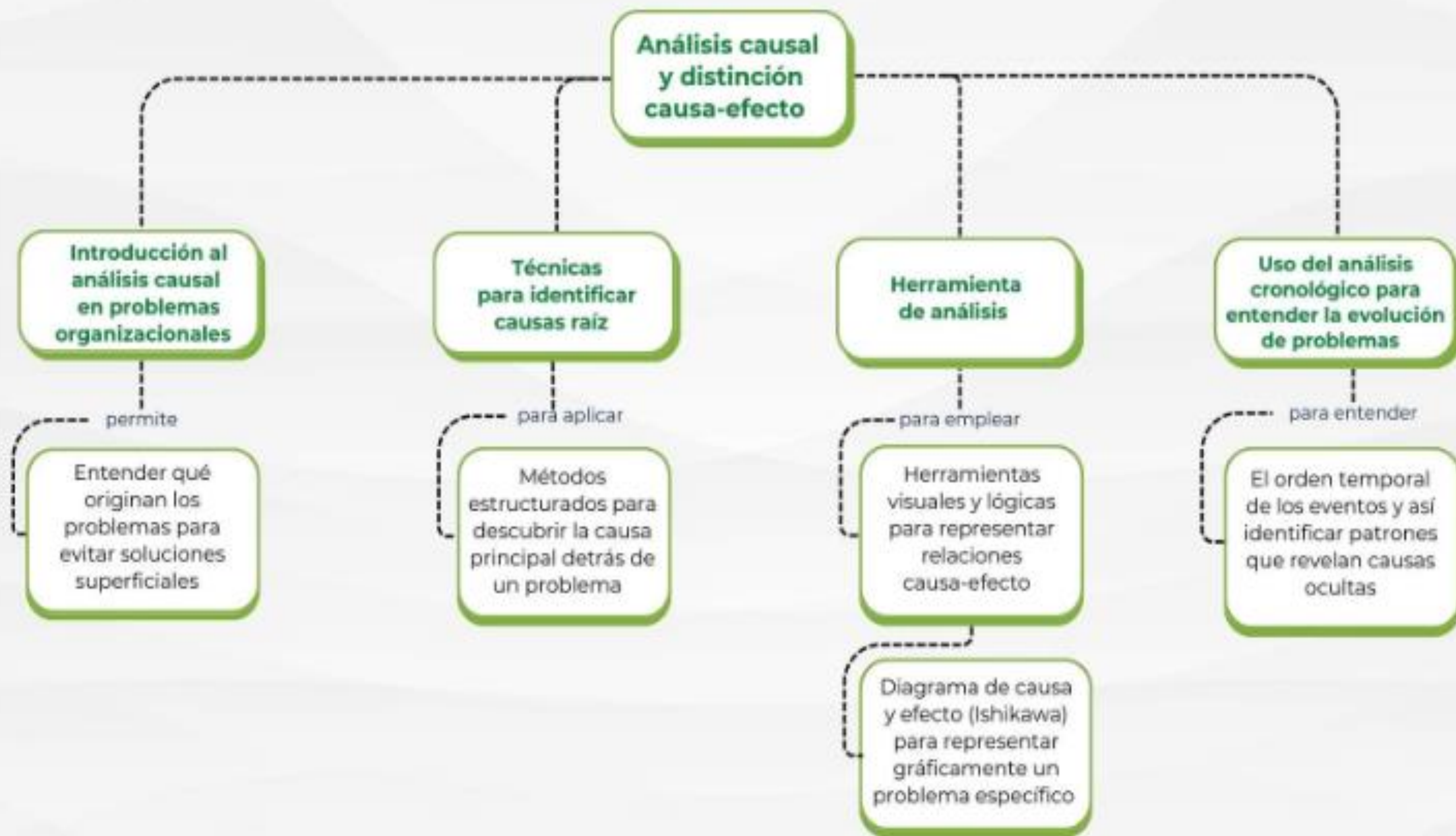
¿Qué lograrás dominar al finalizar esta unidad?

- **COMPETENCIAS**

- Evaluar la información recopilada aplicando técnicas de análisis causal y matrices de priorización, para determinar las causas principales de los problemas organizacionales e integrarla de manera efectiva en un diagnóstico integral.

- **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

- 1 Aplicar el análisis causal en problemas organizacionales mediante herramientas específicas para distinguir entre causas y efectos.
- 2 Identificar causas raíz utilizando técnicas estructuradas como el Diagrama de Ishikawa.
- 3 Utilizar el análisis cronológico para comprender la evolución de los problemas y proponer estrategias preventivas



3.1 Introducción al análisis causal en problemas organizacionales

- **¿Qué es el análisis causal y por qué es importante en la consultoría?**
- El análisis causal es un proceso de investigación que permite identificar las verdaderas razones detrás de un problema. En el ámbito organizacional, muchas veces se confunde la causa con el efecto, lo que lleva a soluciones ineficientes.
- **Por ejemplo,** si una empresa enfrenta baja productividad, se podría pensar que la causa es la falta de motivación de los empleados. Sin embargo, al profundizar, podríamos descubrir que la verdadera causa es la falta de capacitación o procesos ineficientes. Si solo abordamos la motivación sin mejorar la formación o la eficiencia de los procesos, el problema persistirá.

Diferencia entre causa y efecto

- Un error común en las organizaciones es confundir los síntomas del problema (efectos) con las causas reales. Si solo tratamos los efectos sin atender las causas, los problemas seguirán apareciendo.

Causa (Origen del problema)	Efecto (Consecuencia)
Falta de capacitación	Baja productividad
Procesos ineficientes	Retrasos en entregas
Mala comunicación interna	Confusión en tareas y errores

Ejemplo práctico aplicado a la consultoría

- Un consultor es contratado por una empresa de manufactura que reporta alta rotación de personal. La gerencia cree que la causa es el bajo salario. Sin embargo, mediante un análisis causal, el consultor identifica que la verdadera causa es la falta de oportunidades de crecimiento y un ambiente laboral poco motivador.
- Como resultado, en lugar de enfocarse solo en aumentar salarios, la empresa invierte en programas de desarrollo profesional y cultura organizacional, logrando reducir la rotación de manera sostenible.

Pautas para el estudio

- Pregunta siempre “¿por qué ocurre esto?” al analizar un problema organizacional.
- **Usa técnicas** como el Diagrama de Ishikawa y el análisis de los 5 porqués para profundizar en las verdaderas causas.
- **Relaciona problemas** con factores internos y externos de la organización para un análisis más completo.

3.2 Técnicas para identificar causas raíz

- Cuando una organización enfrenta un problema, muchas veces se enfoca en resolver los síntomas en lugar de eliminar su origen. Identificar la causa raíz es clave para implementar soluciones sostenibles y evitar que el problema reaparezca.
- Un consultor debe aplicar técnicas efectivas para encontrar la verdadera causa del problema, en lugar de actuar solo sobre sus efectos. Si no se identifica correctamente, se corre el riesgo de desperdiciar recursos en soluciones temporales.
- **Principales técnicas para identificar causas raíz**
- A continuación, exploramos algunas de las técnicas más utilizadas en consultoría para encontrar causas raíz:

Técnica de los 5 porqués

- Esta técnica, desarrollada por Sakichi Toyoda y utilizada ampliamente en Toyota Production System, consiste en preguntar “¿por qué?” repetidamente (al menos cinco veces) hasta llegar a la causa raíz.
- Ejemplo aplicado en consultoría
- Se muestra ejemplo en que la causa identificada fue la falta de automatización en la gestión de inventarios, la solución consiste en implementar un sistema ERP para gestionar los pedidos de insumos de manera más eficiente.

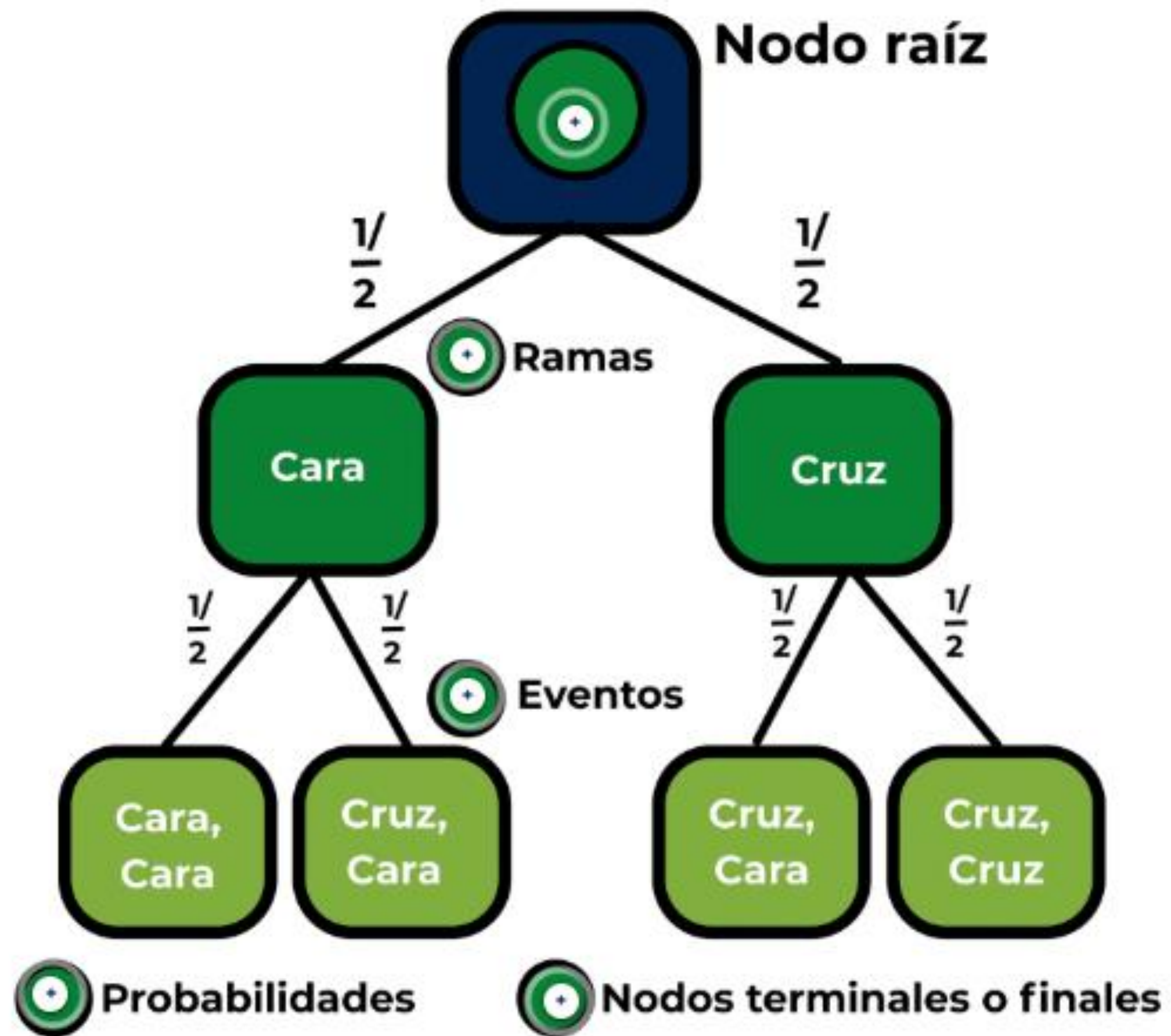


Análisis de Pareto (80/20)

- Este método se basa en el principio de Vilfredo Pareto, quien descubrió que el 80% de los problemas proviene del 20% de las causas.
- **Ejemplo aplicado en consultoría**
- Análisis de quejas de clientes
- Un consultor analiza las quejas de los clientes de una empresa y descubre que el 80% de las quejas se debe a solo dos problemas clave:
- Retrasos en la entrega.
- Mal servicio al clientes.
-
- **Causa raíz identificada:** Falta de control en los procesos logísticos y capacitación deficiente del personal de atención.
- **Solución:** Optimizar la logística de distribución e implementar un programa de formación para el equipo de atención al cliente.

Diagrama de Árbol

- El diagrama de árbol es una herramienta visual que permite desglosar un problema en causas principales y secundarias.
- A continuación te presentamos cómo realizar un diagrama de árbol.
- Para redactar un diagrama de árbol, es preciso conocer las partes clave que conforman su base estructural y tener en cuenta dos aspectos cruciales. Debemos seguir un orden, en primer lugar tener en cuenta que cada diagrama de árbol está compuesto por elementos, es decir:



- **Nodo raíz**

- Este es el punto de partida del diagrama. Representa la situación inicial o la decisión que se está analizando. En nuestro ejemplo de lanzamiento de monedas, el nodo raíz sería el momento antes de lanzar la moneda por primera vez.

- **Ramas**

- Estas son las líneas que se extienden desde el nodo raíz o desde otros nodos. Cada rama representa una posible opción o resultado. En el caso del lanzamiento de monedas, tendríamos una rama para "cara" y otra para "cruz".

- **Eventos**

- Son los resultados posibles en cada paso del proceso. En cada nodo, hay un evento que ocurre, que lleva a otros posibles eventos

- **Probabilidades**
- A menudo, en cada rama se asigna una probabilidad, que indica la probabilidad de que ocurra ese evento particular.
- **Nodos terminales o finales**
- Estos son los puntos finales de las ramas. Representan los posibles resultados finales del experimento o decisión. En nuestro ejemplo, los nodos terminales serían las combinaciones finales después de lanzar la moneda dos veces: cara-cara, cara-cruz, cruz-cara y cruz-cruz.

Diagrama de Relaciones

- Es una herramienta que ayuda a representar de manera visual la red de interacciones causales entre distintos factores que contribuyen a un problema organizacional.
- A diferencia del Diagrama de Ishikawa (que organiza las causas en categorías), este diagrama muestra cómo cada factor se relaciona con los demás, permitiendo detectar cuáles generan más impacto sobre el resto.

¿Cuándo utilizarlo?

- Cuando el problema es complejo y tiene múltiples causas interrelacionadas.
- Cuando no está claro qué es causa y qué es efecto.
- En sesiones de diagnóstico grupal, con participación de diferentes áreas o actores.

¿Cómo construirlo?

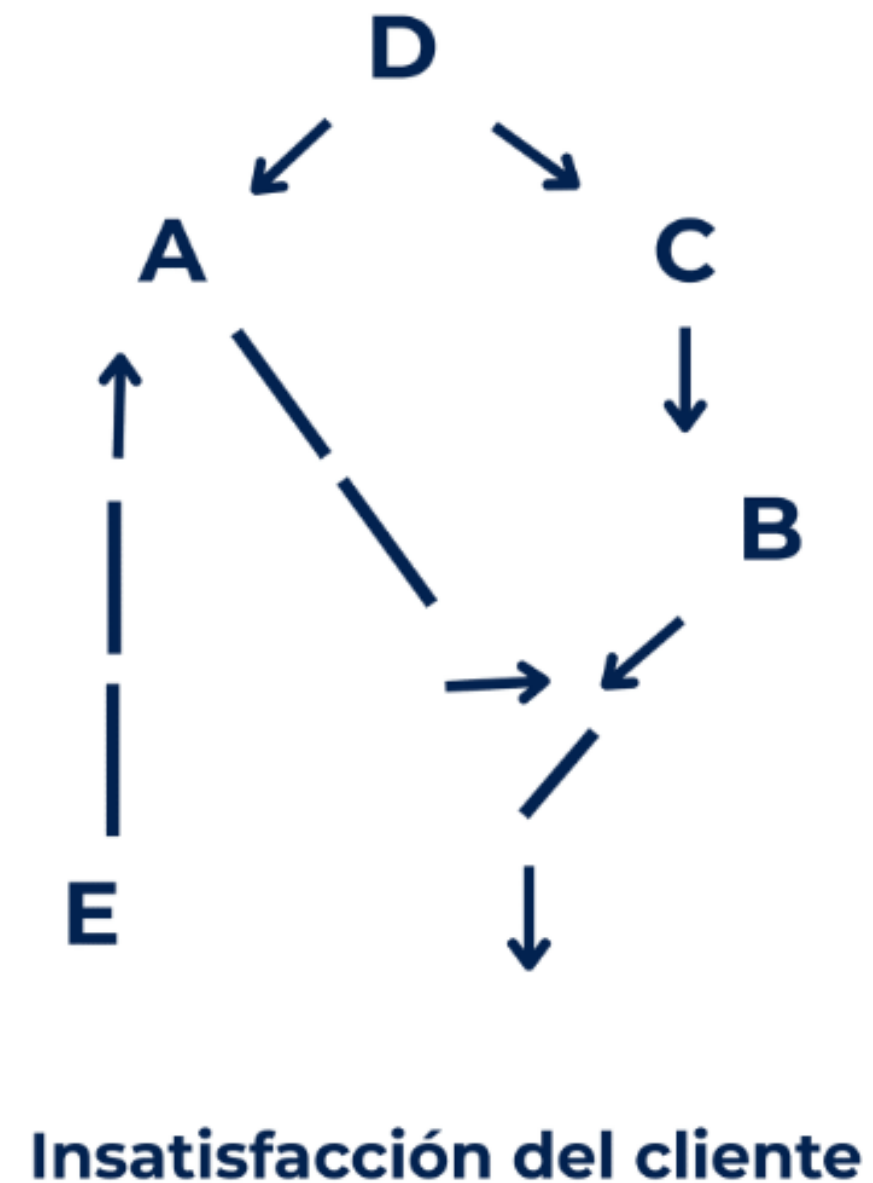
- 1. Define claramente el problema principal que se quiere analizar.**
2. Haz una lista de causas posibles del problema (usando entrevistas, lluvias de ideas, 5 porqués, etc.).
- 3. Coloca cada causa en una hoja o pizarra como si fueran nodos (círculos).**
4. Analiza la relación entre cada par de causas. Pregunta:
“¿La causa A influye en la causa B?”
Si la respuesta es sí, dibuja una flecha que vaya de A hacia B.
- 5. Cuenta cuántas flechas salen y cuántas entran de cada causa:**
 - ▲ Si una causa tiene muchas flechas salientes, es influyente → podría ser una causa raíz.
 - ▼ Si una causa tiene muchas flechas entrantes, es un efecto.
- 6. Prioriza la intervención en las causas más influyentes, ya que resolverlas podría mejorar varios efectos a la vez.**

Ejemplo aplicado en consultoría

- Análisis de insatisfacción del cliente
- Una empresa detecta un problema constante de insatisfacción del cliente. Para identificar las causas raíz, se listan los siguientes factores:
 - A) Procesos internos lentos
 - B) Mala comunicación entre áreas
 - C) Alta rotación de personal
 - D) Capacitación deficiente
 - E) Tecnología obsoleta

- DESARROLLO:
- **Paso 1: Relacionar causas**
- El equipo analiza cómo se influyen las causas entre sí y genera estas relaciones:
- D (Capacitación deficiente) → A (Procesos lentos)
- D → C (Rotación de personal)
- C → B (Mala comunicación)
- B → A
- E (Tecnología obsoleta) → A
- A → Insatisfacción del cliente
- B → Insatisfacción del cliente

- **Paso 2: Construcción del diagrama**



Paso 3: Interpretación

Causa	Flechas que salen	Flechas que entran
D	2	0
C	1	1
B	2	1
A	1	3
E	1	0

Tras realizar el análisis se deduce:

- **Capacitación deficiente (D)** tiene el mayor número de flechas salientes → es la causa más influyente.
- **Procesos lentos (A)** recibe muchas flechas → es un efecto acumulado, no una causa raíz.
-
- Aunque el problema visible es la insatisfacción del cliente, el factor que más influye en toda la cadena es la capacitación deficiente, ya que desencadena otros problemas como la rotación de personal y procesos ineficientes. Actuar directamente sobre la causa raíz (capacitación) puede mejorar el resto de los indicadores.
- Cuando utilices esta herramienta, no te enfoques solo en lo más visible. Usa el diagrama para descubrir qué causa está “tirando las fichas del dominó” en el sistema organizacional.

Conclusiones de las técnicas

- **Aplica la técnica de los 5 porqués en problemas cotidianos para practicar.**
- Usa el principio de Pareto para identificar las áreas de mejora clave en una organización.
- **Practica la construcción de diagramas de árbol para descomponer problemas complejos en sus componentes básicos.**
- Relaciona factores utilizando el diagrama de relaciones para entender la interconectividad de los problemas.

3.3 Herramienta de análisis

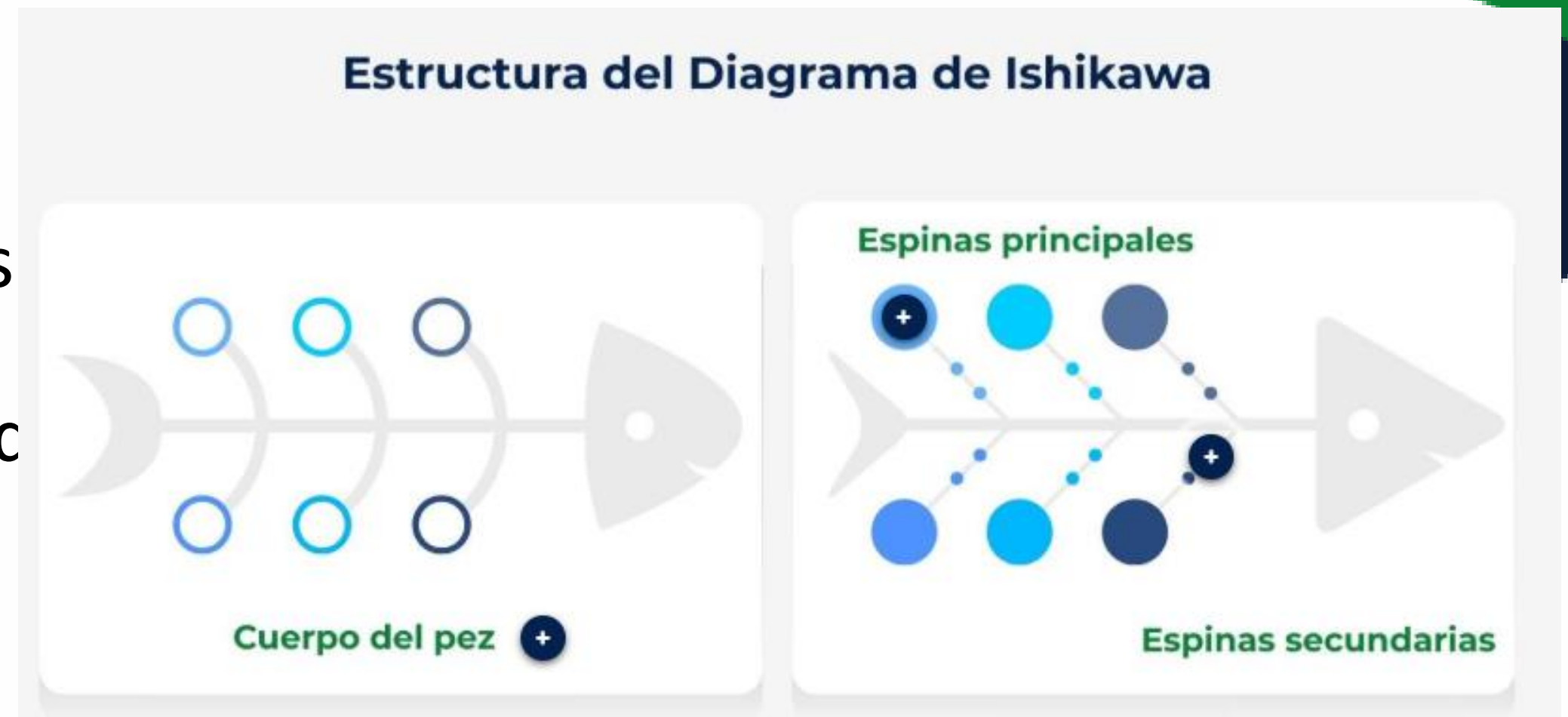
- Dentro del análisis causal, existen diversas herramientas que ayudan a los consultores a estructurar y visualizar mejor los problemas organizacionales.
- Una de las más utilizadas es el Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa), que exploraremos en detalle.

3.3.1 Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)

- ¿Qué es el Diagrama de Causa y Efecto?
- **El Diagrama de Causa y Efecto**, también conocido como **Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado**, es una herramienta visual desarrollada por Kaoru Ishikawa en la década de 1960. Su propósito es identificar, organizar y analizar las posibles causas de un problema.
- Este diagrama permite clasificar las causas en diferentes categorías, facilitando su análisis y ayudando a descubrir la causa raíz.
- Este diagrama permite clasificar las causas en diferentes categorías, facilitando su análisis y ayudando a descubrir la causa raíz.

Partes del diagrama

1. Las "espinas principales" corresponden a las categorías de causas.
2. Las "espinas secundarias" detallan causas más específicas dentro de cada categoría.
3. El "cuerpo del pez" representa el problema principal o efecto a analizar.



Principales categorías de causas

Categoría (6M - Manufactura)	Ejemplo en consultoría
Máquina (equipos y tecnología)	Falta de software adecuado para procesos administrativos.
Método (procedimientos y políticas)	Falta de protocolos claros en atención al cliente.
Material (insumos y recursos)	Uso de materiales de baja calidad en producción.
Mano de obra (personas y capacitación)	Deficiencia en la capacitación del personal.
Medio ambiente (factores externos)	Regulaciones gubernamentales que afectan la producción.
Medición (datos y control)	Falta de indicadores para evaluar el desempeño

- En otros sectores, como servicios o salud, las categorías pueden ajustarse para incluir elementos más relevantes.
- Esto significa el uso o adaptación de otras metodologías.

- **Ejemplo:** Un consultor es contratado por una empresa de logística que enfrenta entregas tardías a los clientes. Para identificar la causa raíz, se elabora un Diagrama de Ishikawa con las siguientes posibles causas:
- **✓ Causa raíz identificada:** Falta de planificación en las rutas y mal mantenimiento de los vehículos.
- **💡 Solución:** Implementar un software de logística y mantenimiento preventivo de los vehículos.

- **Problema:** Retrasos en la entrega de pedidos.
- **Máquina:** Software de rastreo de paquetes obsoleto.
- **Método:** Falta de planificación en las rutas de entrega.
- **Material:** Vehículos en mal estado.
- **Mano de obra:** Conductores no capacitados en optimización de rutas.
- **Medio ambiente:** Tráfico excesivo en horas pico.
- **Medición:** No se tienen métricas de eficiencia en la entrega.

Ventajas del Diagrama de Ishikawa

- **Permite visualizar todas las posibles causas de un problema de manera estructurada.**
- Fomenta el trabajo en equipo para el análisis de problemas.
- **Ayuda a identificar tendencias y patrones dentro de los problemas organizacionales.**
- Se puede aplicar en cualquier sector: manufactura, servicios, salud, educación, TI, entre otros.

Cómo elaborar un Diagrama de Causa y Efecto

1. Definir el problema a analizar (colocarlo en la cabeza del "pez").
2. Identificar las categorías principales de causas (las espinas grandes).
3. Desglosar cada categoría en causas más específicas.
4. Analizar cada causa para encontrar la raíz del problema.
5. Validar con datos y priorizar las causas más relevantes.
6. Desarrollar soluciones en función de la causa raíz.

3.4 Uso del análisis cronológico para entender la evolución de problemas

¿Qué es el Análisis Cronológico y por qué es importante en la consultoría?

- El análisis cronológico es una técnica que permite examinar cómo un problema ha evolucionado a lo largo del tiempo, identificando eventos clave que han contribuido a su aparición o agravamiento. Esta herramienta es esencial en consultoría porque ayuda a comprender el contexto del problema, facilitando la identificación de patrones y causas raíz.

Cómo realizar un Análisis Cronológico

- El proceso de análisis cronológico se puede estructurar en los siguientes pasos.

1. definir el problema a analizar: Especificar claramente el problema a investigar, asegurándose de que esté bien delimitado.

- **Ejemplo:** Un consultor trabaja con una empresa cuya satisfacción del cliente ha disminuido en los últimos dos años.

2. Recopilar datos históricos relevantes: Se debe recolectar información sobre:

- Cambios en procesos o políticas internas.
- Variaciones en los indicadores de desempeño.
- Impacto de factores externos (crisis económicas, nuevas regulaciones, etc.).
- Decisiones estratégicas que pudieron haber influido en la situación actual.
- **Ejemplo:**
 - El consultor analiza los reportes de satisfacción del cliente y detecta que la caída comenzó después de un cambio en el servicio postventa.
 - Crear una línea de tiempo del problema
 - Organizar los eventos en orden cronológico para visualizar mejor la evolución del problema.
 - Ejemplo de línea de tiempo para la caída en la satisfacción del cliente.

Fecha	Evento clave	Impacto en la satisfacción del cliente
Enero 2022	Implementación de un nuevo sistema de atención	Inicialmente, no hubo cambios.
Marzo 2022	Reducción del personal en servicio al cliente	Aumento de quejas por tiempos de espera.
Junio 2022	Cambio en la política de devoluciones	Disminución de la confianza del cliente.
Octubre 2022	Introducción de encuestas de satisfacción	Identificación de problemas en la atención.
Enero 2023	Optimización de procesos y reentrenamiento del equipo	Ligera mejora en la satisfacción.
Junio 2023	Nueva caída en satisfacción por cambios en la plataforma web	Aumento en quejas de usuarios.

- **Análisis:** Se observa que la caída en la satisfacción del cliente está relacionada con decisiones internas en atención al cliente y cambios en la plataforma web.
- **Solución:** Rediseñar el sistema de atención postventa y mejorar la experiencia de usuario en la plataforma web.

4. Identificar patrones y tendencias

- ¿El problema sigue una tendencia creciente o cíclica?
- ¿Hubo una acción específica que generó el punto de inflexión?
- ¿Existen factores externos recurrentes que afectan el problema?
- **Ejemplo:**
 - Si la rotación de empleados aumenta cada año en los mismos meses, puede estar relacionada con una mala gestión de bonos o incentivos.

5. Relacionar el análisis cronológico con el análisis causal

- El análisis cronológico ayuda a identificar eventos clave, pero debe complementarse con herramientas como:
- **Los 5 Porqués** → Para profundizar en cada evento clave.
- **Diagrama de Ishikawa** → Para visualizar factores que han influido en cada fase del problema.

Ejemplo práctico en consultoría

