



Ishikawa y Gráfico de Pareto por Rogelio Carrillo Penso.

El tratamiento de problemas requiere usar metodología que nos permita tanto asegurar que estamos trabajando en el problema correcto; como identificar y priorizar sus causas para concentrar nuestros esfuerzos y recursos donde son más útiles, efectivos, y pueden producir los resultados de mayor impacto y visibilidad.

ISHIKAWA: El gráfico de Ishikawa o "Espina de Pescado" nos permite comprender cómo diferentes aspectos, o variables están contribuyendo a un resultado deseado, o indeseado. Si bien es un proceso de análisis, facilita ver el caso "como un todo".

Por ejemplo, tener una empresa de éxito es el resultado de numerosas variables, pero es innegable que entre las más importantes (aunque no las únicas) están contar con **Gente** comprometida, cumplidora, confiable, formada y entusiasta; **Procesos** robustos y sencillos que ayuden a la gente a realizar las tareas del día a día con seguridad y eficiencia; **Insumos** de calidad porque la calidad de su producto o servicio nunca va a ser mejor que la calidad de los insumos que utiliza; y **Maquinaria** moderna y bien operada; **Tecnología** y un proceso de **Información** adecuados, con buena comunicación; una **Organización** ágil con buena capacidad

de respuesta, gente facultada; y un conjunto de **Políticas** enfocadas al cliente, que propicie la confianza, y una cultura organizacional basada en principios y valores sólidos y compartidos.

DIAGRAMA DE PARETO: El Diagrama de Pareto nos permite **separar los pocos vitales de los muchos triviales** J. M. Juran y concentrar nuestra atención en el 20% de los aspectos que causan el 80% de nuestros problemas, o en el 20% de los clientes que son el 80% de nuestras ventas, etc. Generalmente para llegar a esas 5 o 6 causas, ya hemos utilizado el Ishikawa.

El ejemplo muestra una encuesta para identificar la insatisfacción de los clientes de una empresa que comienzan a dar señales de desagrado. En la encuesta recibimos un conjunto de respuestas que reproducimos en el gráfico anexo.

En la escala de la izquierda vaciamos el número de clientes que manifestó su inconformidad sobre los diferentes temas que ellos mismos mencionaron y notamos que el 50% de ellos coincidió en que "irregularidad en las entregas" era un problema mayor. En segundo lugar están los "precios y condiciones de venta" (11 clientes), 5 están descontentos por las diferencias de color, 4 por errores de facturación, 2 dos

porque la gente de atención al cliente no los trata como esperan.

A la derecha del gráfico creamos una escala del 0% - 100% siendo 100% el total de las respuestas recibidas de los clientes encuestados. Una simple mirada nos indica que el **75%** de nuestros problemas están concentrados en dos aspectos principales, y a ellos debemos enfocar nuestros esfuerzos para revertir la opinión que mayormente está gravitando sobre la clientela, sin descuidar que los otros aspectos serán abordados en su debida oportunidad.

La raya oblicua que sale del problema mayor es la sumatoria de la importancia relativa de cómo cada problema manifestado por el cliente contribuye al problema total. Ex profeso y para facilitar este documento hemos dejado fuera una columna que podríamos llamar "Varios"

Usados conjuntamente y realizado en equipo con los involucrados, estas dos herramientas mejoran nuestra comprensión del problema y aseguran el compromiso de todos para el desarrollo de las acciones me mejora.