

Por Qué No Sabemos Encontrar la Causa de un Problema

Acerca del autor

DR. RICARDO HIRATA OKAMOTO



Director de Keisen Consultores especializados en los campos de Planeación Participativa, Articulación Estratégica, Mejora Continua e Innovación, Ingeniería Kansei, Efectividad Organizacional y del Liderazgo Efectivo e Inteligente con el sistema SYMLOG®.

Divulgador y promotor incansable de la calidad y mejora continua en México en radio, Blog y redes sociales.

Cofundador de la Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo (AMTE AC), profesor de maestría en diferentes universidades. Investigador invitado en la Universidad Internacional de Hiroshima y profesor invitado en la Universidad de Arizona en el Mel & Enid Zuckerman College of Public Health.

Miembro de la Japan Society for Quality Control y Miembro Senior de la American Society for Quality.

Ricardo Hirata Okamoto
Enero 24, 2022

Temática: Blogs y publicaciones, Calidad y Mejora Continua, Capacitación, entrenamiento y desarrollo, Estrategia y Administración, Mejora Continua e Innovación, Planeación, Articulación y Consenso, Acciones Correctivas y Preventivas, ACR, Análisis del accidente, Causa Raíz, Causa y Efecto, Diagrama de

Ishikawa, Método de Solución de Problemas, RCA

Después de muchos años de experimentar el uso de herramientas que nos ayudan a encontrar las **causas raíz** de los problemas, he encontrado que nos cuesta mucho trabajo llegar a las mismas.

El problema radica en nuestra capacidad para generar las hipótesis de causas (factores que generan un efecto), es decir, el poder dar respuesta a: “SI SUCEDE ESTO, LUEGO ENTONCES SE GENERA EL EFECTO SIGUIENTE”. Hemos creído que el análisis de causas es una habilidad “instintiva” y que “todos la tenemos desarrollada”. Cosa más alejada de la realidad.

Los principales síntomas que apoyan esta primera conclusión se sustentan en las siguientes acciones y costumbres que simplemente nos alejan de un **pensamiento lógico** nos impiden llegar a las causas raíz:

- No entendemos, conocemos o hemos tenido un entrenamiento que

nos permite definir las **causas de un problema** como los factores que generan o producen un efecto (deben ser medibles y por si solos, no son ni buenos ni malos, ni adecuados o inadecuados, simplemente son factores productores de efectos).

- Frente a un problema, y **sin mayor análisis de la situación actual**, determinamos las soluciones. Es como “auto medicarse” o dar tratamiento sin conocer la enfermedad asumiendo que es igual o similar a sucesos pasados.
- Las causas de un problema son la inexistencia o falta de las soluciones que se me ocurren. Por ejemplo: Falta **capacitación**, mala **planeación**, metodología insuficiente, entre otros. Esta manera de definir y escribir las causas es en sí, la negación de la solución propuesta, es decir, las soluciones a mis causas anteriores son: un **curso de capacitación**,

mejorar la planeación, aplicar una metodología.

- Frente a un problema, desviación o suceso no deseado, buscamos culpables o a los responsables de una decisión tomada o una decisión no tomada (mejor llamado “chivo expiatorio”).
- En consecuencia, somos expertos en ubicar las causas de los problemas en otro lado. Por ejemplo, tratar de echarle la culpa a otro departamento, proceso o sistema (a veces inclusive al cliente). ¿Cuántas veces no ha escuchado que la causa de un problema es la falta de recursos o una actitud negativa de otra persona o departamento?
- Nos encanta definir como causas **simples justificaciones** que explican las razones de haber tomado una decisión, pero no la causa del problema detectado. Estas justificaciones, no son factores causales y por lo tanto su solución no implica la solución de un efecto. Por ejemplo, ¿Por qué estoy gordo? Y la causa es Porque a mi esposa le

gusta cocinar bien. Yo me pregunto ¿cuál sería la solución a dicha causa?, tal vez que ¿la esposa cocinara mal? Y otro ejemplo: ¿Por qué le llegó al cliente un producto equivocado? Y la causa (justificación): Porque las cargas de trabajo impidieron que se revisaran todos los embarques.

- Nos gusta **emitir juicios de valor** sobre una situación existente o fenómeno más que los factores que lo generan. Por ejemplo, “inadecuada supervisión”, “mala capacitación”, “procedimientos inoperantes”.
- Emitir un juicio sobre una situación existente o fenómeno, entonces a la pregunta ¿por qué tengo un problema? Contestamos con respuestas que inician con “Inadecuado...”, “Mal...”, “Exceso de...”.
- Creemos que las causas que proponemos como potenciales o posibles, simplemente se pueden demostrar por el método de las mayorías (votaciones) y “sobre un escritorio”. Se nos olvida que **los**

fenómenos se comprueban en las áreas de trabajo, es decir, en la “realidad” (y no sobre un escritorio), y que es necesario acudir a dichas áreas para verificar y validar las relaciones **causa y efecto**.

- Pensamos que la manera de demostrar las causas es investigando si existen o no existen, es decir, si suceden (o pueden suceder) o no suceden, y simplemente limitamos nuestra demostración de la relación causa & efecto, a la comprobación de la existencia de las mismas causas. En otras palabras, acudimos a las áreas de trabajo para verificar la existencia de los factores, más no el impacto que generan dichas causas. Simplemente **hay que entender, que hay muchos factores que existen o suceden, pero solo aquellos que generan un efecto se les puede llamar causas de dicho efecto**.
- No hemos entendido, en consecuencia, que la relación causa efecto va más allá de la existencia de un problema o desviación

existente. También existen causas de problemas o desviaciones potenciales como en aquellos proyectos totalmente preventivos como el “evitar una explosión o siniestro”, “reducción de riesgos y accidentes”.

En Keisen Consultores somos Expertos en la Aplicación de Metodologías para la Solución de Problemas.

El **pensamiento lógico y analítico para la solución de problemas** es una habilidad que todos debemos desarrollar para poder implantar los diversos **formatos y técnicas** que hoy existen para la mejora continua y que son promovidas por un sin número de modelos tanto de **calidad, manufactura esbelta, modelo Toyota de producción, prevención de accidentes, mantenimiento productivo, ergonomía y salud ocupacional**, por mencionar algunos.

El reto: **¿Cómo lograr una cultura de mejora si no somos conscientes de la necesidad de entrenar a todo el personal en la habilidad para encontrar las causas?**

¿Usted como resuelve problemas a través de la determinación de causas?

Contenido relacionado:

- [7 Tips para mejora el Análisis Causa Raíz – Webinar](#)
- [¿Por qué me falla el Análisis de Causa Raíz?: Webinar](#)

Como citar este artículo: Hirata-Okamoto, Ricardo, (24 de enero de 2022), *Por Qué No Sabemos Encontrar la Causa de un Problema*, Artículos y Blog de Keisen Knowledge, KEISEN Consultores, México, <https://keisen.com/es/>

Reserva de Derechos: Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Distribución. KEISEN CONSULTORES