



Capítulo 2.

Diagnóstico Organizacional:

punto de partida del consultor





Introducción

El diagnóstico es la primera y más importante etapa del trabajo de un consultor. Así como un médico no receta un tratamiento sin antes examinar a su paciente, un consultor no puede proponer soluciones sin antes comprender a fondo la situación de la organización.

Un diagnóstico bien realizado permite identificar las causas reales de los problemas y no quedarse solo en los síntomas. En este capítulo aprenderás qué es un diagnóstico organizacional, qué técnicas básicas puedes utilizar y cómo aplicar una herramienta práctica: el Canvas Diagnóstico Simplificado.





¿Qué es un diagnóstico organizacional?

El diagnóstico organizacional es un proceso de análisis estructurado de la situación actual de una empresa, con el objetivo de identificar:

- *Fortalezas:* aspectos positivos que la empresa ya tiene.
- *Debilidades:* limitaciones internas que frenan su crecimiento.
- *Oportunidades:* condiciones externas que podrían aprovecharse.
- *Amenazas:* riesgos del entorno que afectan su desempeño.

En otras palabras, el diagnóstico es el mapa de ruta que muestra dónde está la organización y qué obstáculos debe superar para llegar a sus metas.



Importancia del diagnóstico

Previene errores:

Evita proponer soluciones que no atienden las verdaderas causas.

Genera confianza:

Demuestra al cliente que el consultor escucha, analiza y comprende antes de recomendar.

Da objetividad:

Las decisiones dejan de basarse en opiniones y se apoyan en datos reales.

Permite priorizar:

Ayuda a distinguir qué problemas son urgentes y cuáles pueden resolverse a largo plazo.



Ejemplo aplicado:



Una empresa de transporte escolar cree que su problema es “falta de clientes”. Tras el diagnóstico, el consultor descubre que en realidad los padres de familia desconfían del servicio por falta de protocolos de seguridad. La solución no es “hacer más publicidad”, sino implementar medidas visibles de seguridad y certificarlas.





Técnicas básicas para realizar un diagnóstico

Entrevistas rápidas

Conversaciones cortas con el dueño, directivos o empleados clave.

Preguntas detonadoras:

¿Cuál es el principal reto de la empresa hoy?

¿Qué áreas consideran que funcionan mejor y cuáles peor?

Si pudieran mejorar una cosa de inmediato, ¿cuál sería?

Observación directa

El consultor visita la empresa y observa su funcionamiento real.

Ejemplo: observar cómo se atienden clientes en una tienda o cómo se organiza la producción en un taller.

Revisión documental

Análisis de reportes, estados financieros, inventarios, procesos escritos.

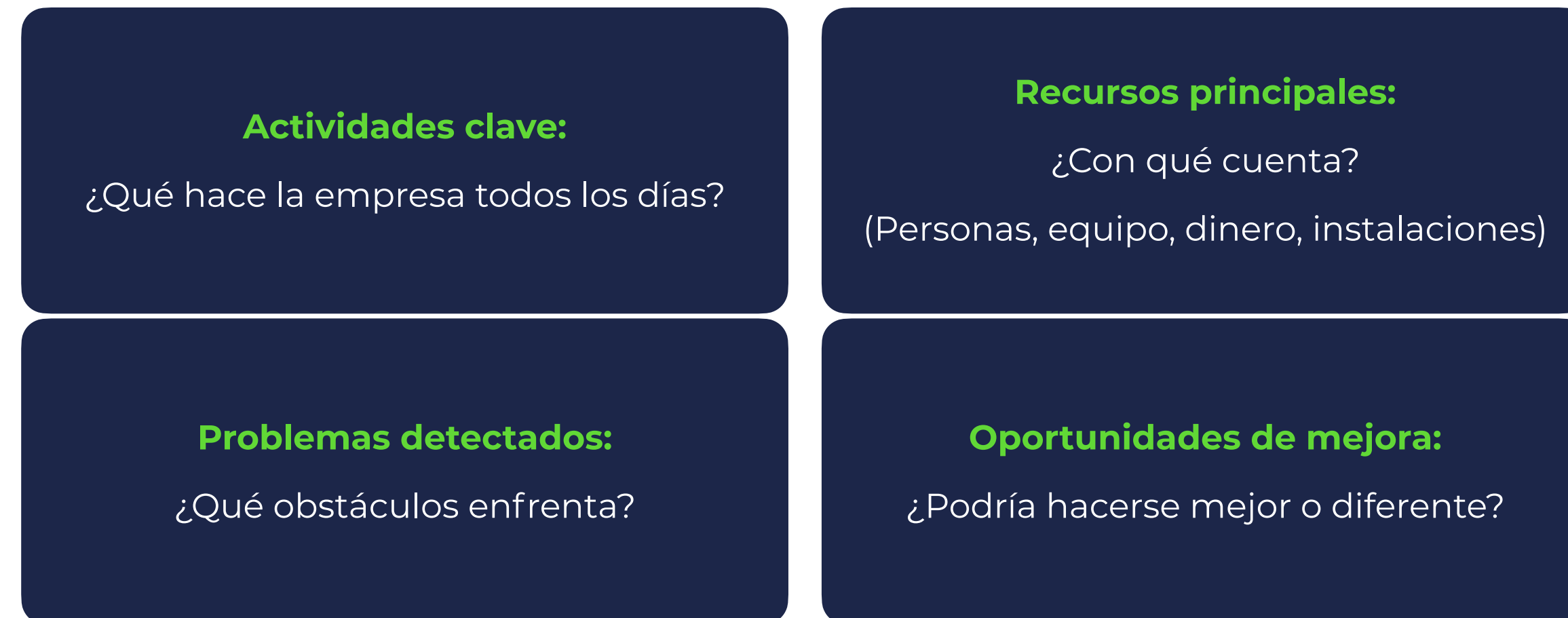
Ejemplo: revisar balances mensuales para detectar si los gastos superan los ingresos.



Herramienta práctica: **Canvas Diagnóstico Simplificado**

Para facilitar este proceso, en ICE México utilizamos un formato práctico que hemos adaptado:
el Canvas Diagnóstico Simplificado.

Bloques principales del Canvas:



Este formato permite ordenar la información del diagnóstico de manera visual y sencilla.



Ejemplo aplicado:



Caso: Imprenta “Los Rápidos”

- **Actividades clave:** impresión de volantes, trípticos y tarjetas.
- **Recursos principales:** 2 impresoras, 1 computadora, 5 empleados.
- **Problemas detectados:** retrasos en la entrega, reclamos de clientes, pérdida de pedidos.
- **Oportunidades de mejora:** implementar control de programación, capacitar en atención al cliente, digitalizar pedidos.

Con este diagnóstico, el consultor evita culpar solo a la “falta de ventas” y centra la solución en mejorar procesos internos.





Ejercicio práctico

Elige una empresa ficticia o real que conozcas y llena el siguiente Canvas Diagnóstico Simplificado:

1. Información de la empresa
2. Actividades clave
3. Recursos principales
4. Problemas detectados
5. Oportunidades de mejora



Cierre del capítulo



El diagnóstico organizacional es el primer paso del consultor ICE México. Sin un buen diagnóstico, las soluciones serán superficiales o equivocadas. A través de entrevistas, observación y documentos, podrás identificar con claridad los problemas reales y plantear oportunidades concretas de mejora.

Recuerda: el consultor no adivina ni inventa, el consultor diagnostica.

