



Sesión 7



Diagnóstico Organizacional





Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es el punto de partida para cualquier proceso de consultoría. Su propósito no es solo detectar “problemas”, sino comprender a profundidad cómo funciona la organización, qué la detiene, qué la potencia y dónde están sus posibilidades de transformación.

El Modelo Integrador de Diagnóstico de ICE México permite a los consultores abordar el análisis desde un enfoque estructurado, estratégico y orientado a resultados.

Este modelo está compuesto por cinco grandes etapas, cada una con herramientas, preguntas detonadoras y entregables específicos.





Etapas 1:

Comprensión del Contexto y Propósito del Diagnóstico





Objetivo

Entender el entorno del cliente, el mandato recibido y los límites y alcances del diagnóstico.

Fundamento

Todo diagnóstico comienza con una comprensión estratégica: ¿para qué me están llamando?, ¿quién me está llamando?, ¿qué está en juego? Aquí comienza la interpretación del contexto y la alineación del consultor con las expectativas del cliente.





Herramientas clave:

- **Ficha técnica del cliente** (razón social, giro, historia breve, número de empleados, estructura general).
- **Entrevista inicial** con el tomador de decisiones.
- **Mapa de actores clave** (¿quién tiene poder?, ¿quién influye?, ¿quién se opone?)
- **Análisis FODA preliminar del consultor** (antes de levantar datos, para identificar hipótesis iniciales).



Preguntas guía:

¿Cuál es el objetivo explícito del diagnóstico? ¿Y el implícito?

¿Qué decisiones se tomarán con base en el diagnóstico?

¿Quién solicitó la intervención? ¿Quién la va a pagar? ¿Quién la va a recibir?

Ejemplo práctico:



Caso: “Dulcería Tres Patitos”

Durante la primera entrevista el dueño dice: “Todo va bien, pero siento que ya no controlo la operación”. El consultor indaga y descubre que han triplicado su facturación en tres años sin modificar su estructura organizacional.

El diagnóstico debe ayudar a decidir si es momento de institucionalizar procesos y profesionalizar áreas.



Etapas 2: Recolección de Información Interna y Externa





Objetivo

Levantar datos confiables que permitan conocer cómo funciona realmente la organización.

Fundamento

Esta etapa se basa en la triangulación de fuentes: lo que se observa, lo que se pregunta y lo que se documenta. Un diagnóstico bien hecho tiene datos duros y percepciones cualitativas.





Herramientas clave:

- **Observación directa** en planta/oficina
- **Entrevistas a personal clave** (dirección, mandos medios, operativos).
- **Cuestionarios** (clima laboral, liderazgo, comunicación, etc.)
- **Revisión documental** (organigrama, balances, manuales, políticas).
- **Benchmarking** de mercado o sector.



Preguntas guía:

- ¿Qué procesos son críticos?
- ¿Quién hace qué? ¿Cómo lo hace?
- ¿Qué indicadores tiene la organización?
- ¿Qué opinan los actores clave sobre su trabajo y sobre el liderazgo?



Ejemplo práctico:



Caso: “Consultoría para un restaurante familiar”

La observación revela que el encargado de cocina también gestiona compras y control de insumos.

En entrevistas, empleados dicen que hay duplicidad de funciones. El análisis documental muestra que no existen manuales de operación.

Esto permite inferir desorganización operativa.





Etapas 3: Análisis Organizacional Estratégico





Objetivo

Analizar la información recolectada desde una perspectiva sistémica y estratégica.

Fundamento

Esta etapa transforma datos en hallazgos significativos. Aquí se conecta el “cómo funciona” con el “por qué funciona así”. Usamos modelos que permitan ver la organización como un sistema interconectado.





Herramientas clave:

- **Análisis FODA** (colaborativo y validado)
- **Modelo 7S de McKinsey** (estructura, sistemas, estilo, habilidades, personal, estrategia, valores compartidos)
- **Diagnóstico Canvas** (modelo de negocio + áreas funcionales)
- **Diamante ICE** (estructura organizacional, liderazgo, procesos, cultura)
- **Rueda de competencias organizacionales**



Preguntas guía:

- ¿Dónde están las fortalezas y las principales tensiones?
- ¿Hay coherencia entre estrategia, estructura y operación?
- ¿La cultura organizacional promueve o limita el desarrollo?



Ejemplo práctico:



Caso: “Fábrica de calzado en Apaseo”

La fábrica tiene procesos bien definidos y tecnología actualizada (fortaleza), pero una alta rotación del personal operativo (debilidad). Al aplicar el modelo 7S, se detecta que los estilos de liderazgo son verticales y poco participativos. Esto explica el desajuste entre estrategia y personas.





Etapa 4:

Priorización de Hallazgos y Construcción del Problema Central





Objetivo

Organizar los hallazgos en torno a un problema estratégico que guíe la intervención.

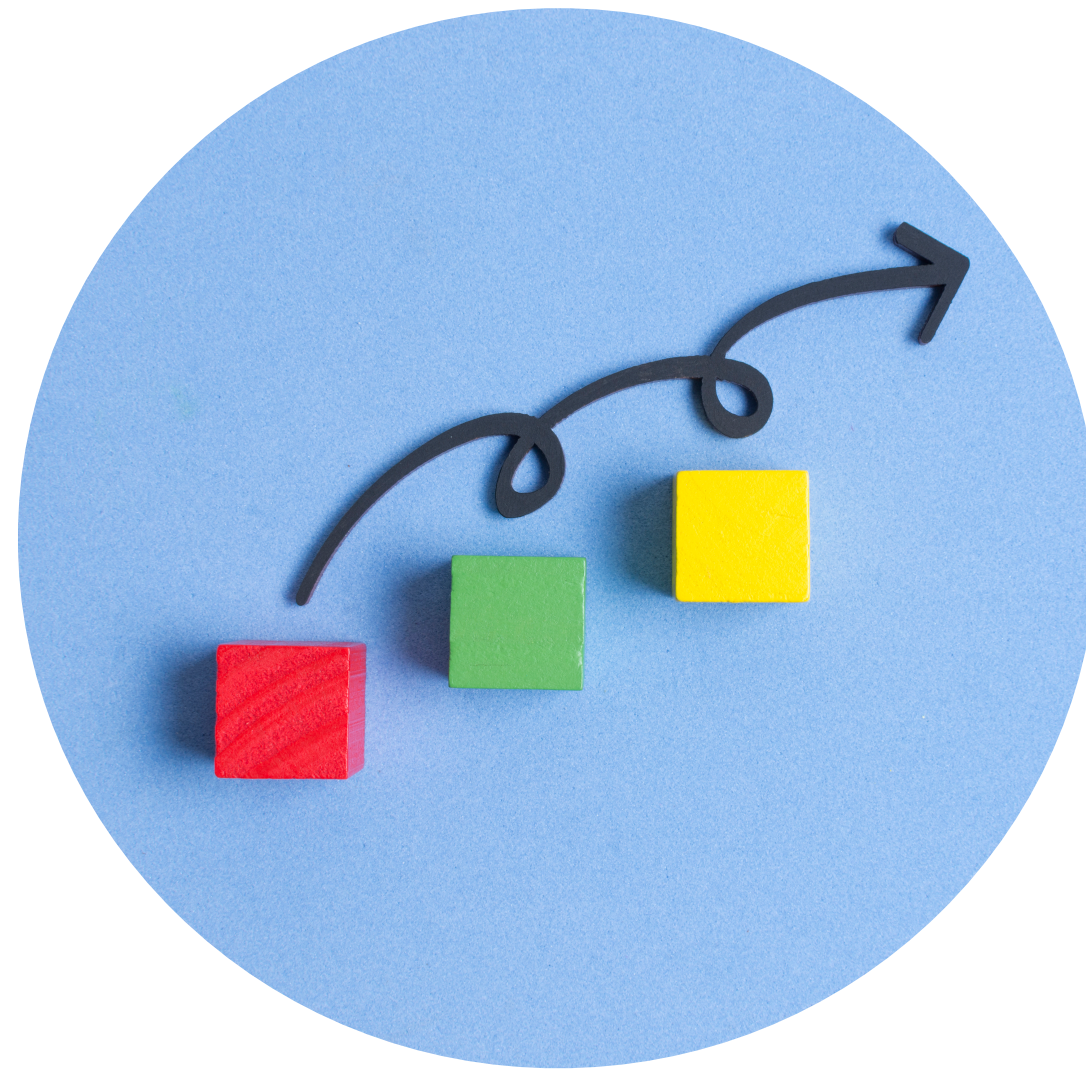
Fundamento

Aquí pasamos del análisis a la síntesis. La meta es construir un problema organizacional claro, profundo y estratégico, que no sea solo un síntoma (como “falta de ventas”) sino una causa estructural (como “modelo de negocio mal definido”).



Herramientas clave:

- **Árbol del problema**
- **Diagrama de Ishikawa** (causa-efecto).
- **Matriz de impacto Vs. factibilidad**
- **Mapa de riesgos**



Preguntas guía:

- ¿Cuál es el problema raíz?
- ¿Qué elementos los provocan?
- ¿Qué es lo más importante y factible de resolver?



Ejemplo práctico:



Caso: “Escuela privada con baja matrícula”

Síntoma: “Nos faltan alumnos”

Árbol del problema revela que:

- La propuesta de valor es genérica
- No hay posicionamiento claro
- La comunicación digital es deficiente

El problema central se formula como: “ La organización carece de un modelo de posicionamiento diferenciado que sustente su crecimiento sostenido en el mercado”.





Etapas 5: Definición del Foco Estratégico y Recomendaciones Base





Objetivo

Delimitar el área crítica a intervenir y construir una base sólida para diseñar la solución consultiva.

Fundamento

Un buen diagnóstico no solo “describe”, propone una dirección de acción. Esta etapa permite pasar de lo analítico a lo estratégico.





Herramientas clave:

- **Foco estratégico** (mapa de prioridades + áreas de intervención)
- **Cuadro de recomendaciones**
- **Mapa de stakeholders aliados y críticos para el cambio**
- **“Quick wins”** y cambios estructurales a mediano plazo



Preguntas guía:

- ¿Qué área o dimensión es más estratégica intervenir?
- ¿Qué cambios generan mayor impacto con menos resistencia?
- ¿Qué capacidades necesita fortalecer la organización?



Ejemplo práctico:



Caso: “ONG ambiental en expansión”

Problema: “Crecimiento sin estructura formal”

Recomendaciones:

- Profesionalizar procesos administrativos y contables
- Implementar un CRM para manejo de donantes
- Capacitar líderes en gestión de proyectos sociales
- Rediseñar el organigrama y establecer un consejo asesor





Entregas finales

Informe de diagnóstico estructurado por etapas.

Anexos con entrevistas, análisis FODA, herramientas aplicadas.

Presentación ejecutiva para el cliente.

Recomendaciones base que den pie a la siguiente fase: diseño de solución consultiva.

