



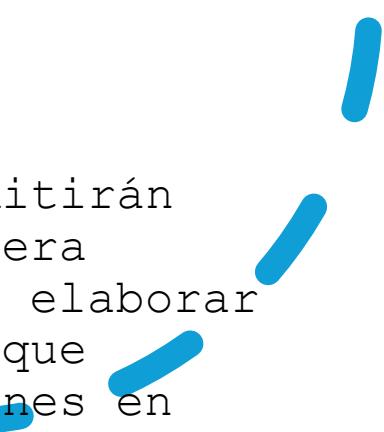
DETECCIÓN DE NECESIDADES EN LA ORGANIZACIÓN



La asignatura **Detección de necesidades en la organización** es fundamental para que desarrolles la habilidad de identificar problemas y necesidades específicas dentro de una organización

A través de esta asignatura **aprenderás diversas metodologías y técnicas que te permitirán no solo reconocer claramente los problemas organizacionales, sino también identificar sus causas raíz y evaluar el impacto que tienen en los objetivos estratégicos de la organización**

Adicionalmente, aprenderás a emplear técnicas prácticas como:

- Entrevistas estructuradas
 - Cuestionarios y
 - Matrices de priorización, que te permitirán analizar información relevante de manera objetiva y confiable, para finalmente elaborar reportes claros y bien fundamentados que faciliten la toma efectiva de decisiones en contextos laborales reales.
- 

Es fundamental que te hagas estas preguntas al comienzo y al final de la materia, ya que te permitirán identificar las competencias que has desarrollado a lo largo del curso.

1

¿Por qué es importante detectar de manera precisa las necesidades de una organización antes de proponer soluciones?

2

¿Cómo influye una adecuada identificación y análisis de problemas organizacionales en la toma de decisiones estratégicas de una empresa?

3

¿De qué forma las técnicas y herramientas que aprendas en este curso pueden mejorar tu desempeño profesional en contextos reales?



Fin de aprendizaje

El estudiante será capaz de utilizar metodologías para la identificación de las necesidades y problemas organizacionales, mediante la aplicación de metodologías y técnicas prácticas, el análisis de fuerzas para el diseño de intervenciones efectivas, presentando reportes que faciliten la toma de decisiones en el ámbito organizacional.



Competencias

-
- 1 **Unidad 1.** Identificar las necesidades y problemas organizacionales mediante entrevistas estructuradas, observaciones y cuestionarios especializados, para obtener información confiable que facilite la toma de decisiones estratégicas.
 - 2 **Unidad 2.** 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.
 - 3 **Unidad 3.** Elaborar reportes ejecutivos mediante la integración coherente de información recopilada en entrevistas, documentos y observaciones, para presentar diagnósticos claros y sustentados que orienten intervenciones efectivas en la organización.
 - 4 **Unidad 4.** Explicar la generación de soluciones organizacionales mediante el intercambio de ideas y el análisis de fuerzas positivas y negativas para mejorar la dinámica organizacional y la toma de decisiones estratégicas.
 - 5 **Unidad 5.** Implementar el análisis de la matriz causal y las dimensiones del problema mediante el uso de herramientas de representación gráfica para evaluar el alcance, impacto y urgencia de los problemas organizacionales.
 - 6 **Unidad 6.** Utilizar métodos de recolección de datos, entrevistas y técnicas de investigación documental y de campo para identificar problemas organizacionales y fundamentar diagnósticos en consultoría
 - 7 **Unidad 7.** Elaborar diagnósticos organizacionales mediante la validación de necesidades, el análisis de síntomas y causas, y la estructuración de reportes ejecutivos para facilitar la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

Este mapa conceptual presenta, de manera general, los temas que explorarás a lo largo de la asignatura.





Unidad 1. Estrategias para la identificación y definición de problemas

Propósito de la Unidad:

Que el estudiante desarrolle la capacidad de **identificar, definir y priorizar problemas organizacionales reales**, alineándolos con los objetivos estratégicos de la organización, utilizando metodologías y herramientas propias de la consultoría



| Matriz metodológica para la identificación de problemas organizacionales | | | | |
|--|--|---|--|--|
| Etapa del proceso | Objetivo | Actividades clave | Herramientas utilizadas | Producto / Resultado |
| 1. Análisis del contexto organizacional | Comprender la organización y su entorno | <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de misión, visión y objetivos - Revisión del entorno interno y externo - Identificación de áreas clave | <ul style="list-style-type: none"> Análisis documental FODA Revisión de indicadores | Contexto organizacional definido |
| 2. Recolección de información | Obtener datos relevantes y confiables | <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a directivos y colaboradores - Aplicación de cuestionarios - Observación de procesos | <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas estructuradas Cuestionarios Guías de observación | Información cualitativa y cuantitativa |
| 3. Identificación de síntomas | Detectar señales de problemas | <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de quejas - Revisión de resultados bajos - Detección de desviaciones | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de datos Lluvia de ideas | Lista de síntomas organizacionales |
| 4. Análisis de causas | Identificar causas raíz de los problemas | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de técnicas de análisis causa 5 porqués - Discusión y validación | <ul style="list-style-type: none"> Diagrama de Ishikawa | Causas raíz identificadas |
| 5. Definición del problema | Formular problemas claros y objetivos | <ul style="list-style-type: none"> - Redacción estructurada del problema - Validación con datos | <ul style="list-style-type: none"> Técnica de redacción de prc | Problemas organizacionales definidos |
| 6. Priorización de problemas | Jerarquizar problemas según su relevancia | <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de impacto y urgencia - Asignación de puntajes | <ul style="list-style-type: none"> Matriz de priorización | Problemas jerarquizados |
| 7. Alineación estratégica | Relacionar problemas con objetivos organizacio | <ul style="list-style-type: none"> - Análisis del impacto estratégico - Relación problema-objetivo | <ul style="list-style-type: none"> Mapas estratégicos Análisis de objetivos | Problemas alineados a la estrategia |
| 8. Presentación del diagnóstico | Comunicar resultados para la toma de decisione | <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de reporte - Presentación ejecutiva | <ul style="list-style-type: none"> Reporte diagnóstico Presentación ejecutiva | Diagnóstico organizacional |

Criterios de evaluación

En siguiente tabla se presentan los criterios de evaluación de la asignatura y los porcentajes correspondientes.

| Semana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|--|--------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Actividad | Evaluación diagnóstica Foro de expectativas | Control de lectura | Primera entrega de proyecto | Evaluación parcial de conocimientos | Foro de discusión | Evaluación parcial de conocimientos | Entrega de proyecto final |
| Porcentaje de la evaluación | 0% | 10% | 20% | 10% | 15% | 15% | 30% |



Evaluación diagnóstica

Mediante el **diagnóstico** identificarás tu **nivel de conocimientos** sobre los temas de esta asignatura. No tiene peso en tu evaluación, únicamente es un ejercicio de **reflexión** acerca de lo que sabes al respecto antes de iniciar.

Responde las preguntas en tu **aula virtual** y al finalizar continúa con la revisión del material de esta semana.

Unidad 1 Estrategias para la identificación y definición de problemas



Competencia

El estudiante será capaz de **identificar** las necesidades y problemas organizacionales mediante entrevistas estructuradas, observaciones y cuestionarios especializados, para obtener información confiable que facilite la toma de decisiones estratégicas.



Objetivos de aprendizaje

-
- 1 **Reconocer** la importancia de identificar adecuadamente los problemas organizacionales mediante técnicas metodológicas específicas, para asegurar una solución efectiva alineada a los objetivos estratégicos.
 - 2 **Aplicar** herramientas prácticas, para jerarquizar y definir problemas organizacionales de manera sistemática.
 - 3 **Evaluar** la relación directa entre los problemas identificados y los objetivos organizacionales, para asegurar intervenciones eficientes y focalizadas.



Mapa conceptual de la unidad

Este mapa conceptual presenta de manera general los temas que explorarás a lo largo de la asignatura.

Estrategias para la identificación y definición de problemas



Pasos esenciales en la identificación y priorización de problemas

Para lograr una identificación efectiva, se deben seguir una serie de pasos que ayuden a aislar y comprender la naturaleza del problema, garantizando que los esfuerzos de mejora sean dirigidos estratégicamente

Detección de síntomas



Se observan indicadores clave dentro de la organización que sugieren la existencia de un problema. Esto puede incluir disminución en la productividad, insatisfacción del cliente, alta rotación de personal o deficiencias en la gestión de recursos.

Recolección de información



Se utilizan herramientas como entrevistas, encuestas, observaciones y análisis documental para recopilar datos relevantes que ayuden a dimensionar el problema y entender su contexto.

Análisis de la información



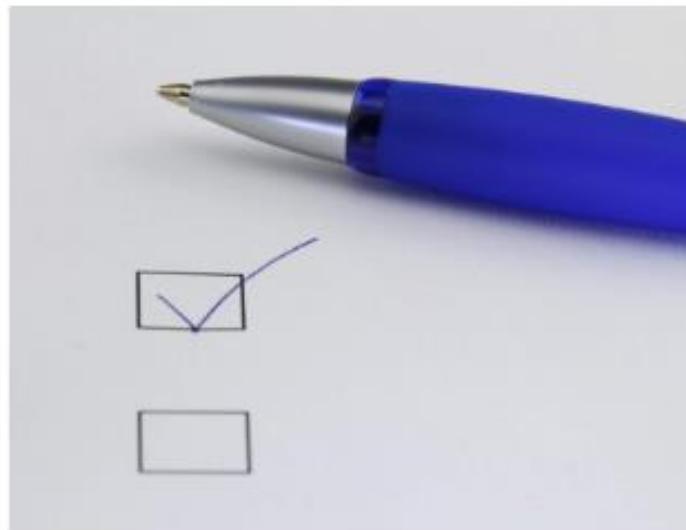
Una vez recopilados los datos, se buscan patrones y tendencias que permitan determinar si el problema identificado es recurrente, cuál es su impacto y qué factores pueden estar contribuyendo a su persistencia.

Identificación de la causa raíz



Utilizando herramientas como el **Diagrama de Ishikawa** (causa-efecto) o la técnica de los **5 porqués**, se profundiza en los factores subyacentes que generan el problema. Este análisis es fundamental para evitar soluciones superficiales que no aborden el problema real.

Priorización del problema



No todos los problemas detectados requieren una intervención inmediata. Para determinar cuáles deben ser atendidos primero, se utilizan **matrices de priorización**, que evalúan los problemas en función de su impacto, urgencia y viabilidad de solución.

Definición estructurada del problema



Una vez identificado y priorizado, el problema debe formularse de manera clara y precisa, utilizando técnicas como la metodología **SMART** (Especifico, Medible, Alcanzable, Relevante y Temporal).

¿Cuáles son las **metodologías** más utilizadas en **consultoría organizacional?**

Las metodologías más utilizadas en la consultoría organizacional incluyen la técnica SW+1H, el enfoque SMART y el análisis FODA, cada una con un enfoque complementario para comprender y delimitar los problemas en una empresa.

¡Conozcámoslos!

Matriz de Análisis de Herramientas para la Identificación de Problemas

| Herramienta | Descripción | Objetivo | Aplicación | Ventajas | Limitaciones |
|-------------|--|---|--|--|--|
| 5W+1H | La técnica 5W+1H es una herramienta de análisis utilizada para hacer preguntas claves que ayudan a esclarecer problemas o situaciones. Las preguntas son: | Clarificar y profundizar en los detalles de un problema o situación, para entender mejor sus causas y consecuencias. | Se utiliza para describir un problema, entenderlo a fondo y obtener información clara sobre los factores involucrados. | - Fomenta un análisis exhaustivo. | - Puede resultar demasiado general si no se enfoca correctamente. |
| | - ¿Qué? (What) | | | - Ayuda a eliminar suposiciones y obtener hechos concretos. | - No siempre es útil para problemas complejos que requieren análisis más profundos. |
| | - ¿Quién? (Who) | | | - Fácil de aplicar y entender. | |
| | - ¿Cuándo? (When) | | | | |
| | - ¿Dónde? (Where) | | | | |
| SMART | Es un enfoque utilizado para definir metas o objetivos de forma clara y alcanzable . El acrónimo SMART significa: | Establecer objetivos claros, alcanzables y medibles , lo que ayuda a guiar las decisiones y solucionar problemas organizacionales. | Se utiliza para establecer metas claras dentro de un proceso de solución de problemas, enfocándose en resultados específicos. | - Claridad y enfoque en resultados. | - Puede ser demasiado rígido si se aplica a problemas que requieren flexibilidad. |
| | - S (Specific): Específico | | | - Ayuda a establecer plazos y criterios de éxito concretos. | - No siempre se ajusta a objetivos cualitativos . |
| | - M (Measurable): Medible | | | - Promueve la alineación de esfuerzos. | |
| | - A (Achievable): Alcanzable | | | | |
| | - R (Relevant): Relevante | | | | |
| | - T (Time-bound): Temporal | | | | |
| | | | | | |
| FODA | El análisis FODA (SWOT en inglés) es una herramienta estratégica para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de una organización. | Evaluar el entorno interno y externo de una organización para identificar áreas de mejora, riesgos y ventajas competitivas . | Se utiliza para evaluar la situación actual de la organización , permitiendo identificar oportunidades de mejora y amenazas externas. | - Proporciona una visión global de la organización. | - Puede ser subjetivo si no se cuenta con información confiable. |
| | - F (Fortalezas) | | | - Facilita el análisis de factores internos y externos . | - A veces las categorías no son lo suficientemente específicas para tomar decisiones concretas. |
| | - O (Oportunidades) | | | | |
| | - D (Debilidades) | | | | |
| | - A (Amenazas) | | | - Ayuda a establecer estrategias basadas en el diagnóstico. | |



Esta metodología permite analizar un problema desde diferentes perspectivas, formulando seis preguntas esenciales:

- 1 **¿Qué sucede?** (Descripción del problema).
- 2 **¿Quién está involucrado?** (Personas o áreas afectadas).
- 3 **¿Dónde ocurre?** (Ubicación específica dentro de la organización).
- 4 **¿Cuándo sucede?** (Frecuencia o periodo de ocurrencia).
- 5 **¿Por qué sucede?** (Causas principales).
- 6 **¿Cómo sucede?** (Mecanismo o proceso en el que se manifiesta el problema).

5W+1H:

El modelo **5W+1H** está compuesto por **6 preguntas clave** que son:

- **¿Qué? (What)**

¿Qué está ocurriendo? ¿Cuál es el problema o la situación?

- **¿Quién? (Who)**

¿Quién está involucrado? ¿Quién es responsable o afectado?

- **¿Cuándo? (When)**

¿Cuándo ocurre este problema o situación? ¿Cuál es el tiempo relacionado con el evento?

- **¿Dónde? (Where)**

¿Dónde sucede? ¿En qué lugar o contexto se da el problema?

- **¿Por qué? (Why)**

¿Por qué está ocurriendo este problema? ¿Cuál es la causa o motivación detrás del evento?

- **¿Cómo? (How)**

¿Cómo se lleva a cabo o sucede este problema? ¿Qué pasos o acciones lo originan?

El **+1H** hace referencia al "**¿Cómo?**", que permite entender los **métodos, procedimientos o causas que están detrás** del evento o problema.

5W+2H

El modelo **5W+2H** añade **una pregunta adicional**, que es:

- **¿Cuánto? (How much)**

¿Cuánto cuesta o cuántos recursos se están involucrando? ¿Cuál es la magnitud del problema?

- **¿Para qué? (How for)**

¿Para qué se está llevando a cabo una determinada acción? ¿Cuál es el propósito final o la consecuencia de este problema o situación?

Ahora, con el **+2H**, se obtienen más detalles sobre **el impacto** y **el propósito** del problema, lo que puede ayudar a comprender no solo **cómo se origina** el problema, sino también **su escala** y **las motivaciones detrás de las acciones involucradas**.

Análisis de cada herramienta

a) Técnica 5W+1H

¿Qué la hace útil?

Esta técnica permite obtener información clara y detallada al responder las preguntas clave

Es especialmente útil cuando se trata de entender a fondo un problema o situación antes de tomar decisiones

Al preguntar sobre todo lo que no eran evidentes

Los elementos del método 5WH



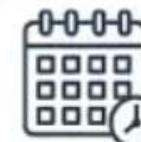
Qué



Quién



Dónde



Cuando



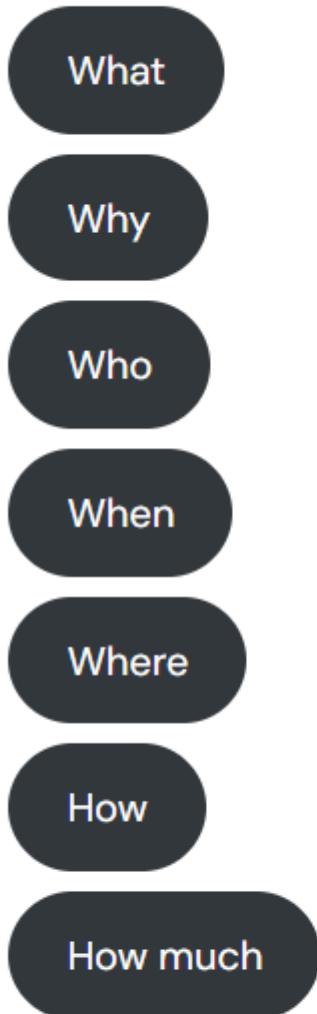
Porqué



Cómo

Identificar elementos

En español: ¿Qué, Por qué, Quién, Cuándo, Dónde, Cómo Y Cuánto?



- **What – ¿Qué?**: Lo que se realizará, aquí es donde se van a contemplar todos los requerimientos y características.
- **Why – ¿Por qué?**: La razón por la cual se quiere hacer, esto nos ayudará a definir el plan de acción.
- **Who – ¿Quién?** Todas las personas que participen: Usuarios, creadores, proveedores, etc.
- **When – ¿Cuándo?** En qué momento se va hacer. No basta con solo saber cuándo se iniciará, sino también, cuánto tiempo estimado nos llevará realizar este proyecto, hay que tomar en cuenta los riesgos que se afrontan.
- **Where – ¿Dónde?** En qué sitio o lugar se va a realizar.
- **How – Cómo?** De qué forma se va hacer, qué procedimientos se van a aplicar, cómo se conseguirán los objetivos. Una buena manera de responder a esta pregunta, es preguntarnos ¿Cómo se hará el Qué?
- **How Much – Cuánto?**: Cuánto es el costo. No solo a nivel económico, ¿Esfuerzo, Tiempo, Dinero y cualquier costo que se necesite para realizar el proyecto.

What?

¿Qué?



¿Qué es lo que se realizará?, Requerimientos y características.



Why?

¿Por qué?



¿Por qué se quiere realizar?, Objetivos y motivos que contribuyan al qué.



Who?

¿Quién?



Todos las personas que participen en el qué, ¿Quién lo hará?, ¿Quién lo usará?.



When?

¿Cuándo?



¿Cuánto de harán las tareas?, puede que hayan varias fechas, depende del qué.



Where?

¿Dónde?



Consiste en señalar lugares: ¿Dónde buscar?, ¿Dónde se hará?, ¿Dónde se usará?.



How?

¿Cómo?



¿Cómo se hará el qué?, estrategias que se usarán, recursos, plan específico.



How Much?

¿Cuánto?



¿Cuánto costará?, ¿Cuánto tiempo durará?, ¿Cuánto esfuerzo llevará?.

| QUÉ | CÓMO | QUIÉN | CUÁNDO | | POR QUÉ | CUÁNTO | % DE CUMPLIMIENTO |
|--|---|---|------------|------------|---|----------|-------------------|
| | | | INICIO | FIN | | | |
| Implementar un modelo de innovación que logre la participación activa del personal hacia la proposición de ideas desde su rol. | Diseño y desarrollo de medios para obtención de ideas (buzón, intranet, página web) | Auxiliar de innovación | 6/06/2018 | 18/06/2018 | La organización no obtiene información de todos los colaboradores por igual. El colaborador puede tener buenas ideas para mejorar la operación de su proceso o el de otros, así como estrategias que la dirección no ha considerado. El propósito es que todos puedan aportar a la innovación tanto a nivel de procesos como competitivo. | \$ 200 | 0% |
| | Diseño de modelo de compensación para los colaboradores que entreguen ideas. | Auxiliar de innovación, analista de innovación, coordinador de innovación | 18/06/2018 | 20/07/2018 | | \$ 0 | |
| | Definición de metodología de valoración de ideas. | Auxiliar de innovación, analista de innovación, coordinador de innovación | 20/07/2018 | 25/09/2018 | | \$ 0 | |
| | Establecimiento de alianzas con universidades y centros de negocios. | Coordinador de innovación | 25/09/2018 | 10/10/2018 | | \$ 600 | |
| | Lanzamiento de modelo de innovación. | Gerente | 20/10/2018 | 20/10/2018 | | \$ 1,200 | |